

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC/SP**

Marcos Olmos Pedroni

**Dinâmicas e desafios na relação entre o Estado de Minas
Gerais e a Fiat Automóveis: como uma multinacional
conseguiu impor seus interesses a um estado brasileiro (1970
a 1996)**

Doutorado em História

São Paulo

2024

Marcos Olmos Pedroni

**Dinâmicas e desafios na relação entre o Estado de Minas
Gerais e a Fiat Automóveis: como uma multinacional
conseguiu impor seus interesses a um estado brasileiro (1970
a 1996)**

Doutorado em História

Tese apresentada à Banca Examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo, como exigência parcial para
obtenção do título de Doutor em História,
sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Antonio
Dias.

**São Paulo
2024**

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Com imenso carinho, dedico este trabalho aos meus pais, Nilbe (*in memoriam*) e Clóvis, que sempre acreditaram que os estudos eram o único caminho para o crescimento. Devo a essas duas maravilhosas pessoas a oportunidade de chegar até aqui hoje, concluindo o meu doutorado, um sonho alimentado ao longo da minha vida e realizado aos meus 60 anos de idade.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 – Processo Número 88887.473802/2020-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001 – Process Number 88887.473802/2020-00.

AGRADECIMENTOS

A elaboração de um trabalho como este envolve a participação de muitas pessoas, que de uma forma ou de outra contribuem com o seu resultado, e certamente não conseguirei aqui ser justo e lembrar de todas elas. Peço, antecipadamente, desculpas àqueles que porventura acabei não citando.

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, Luiz Antonio Dias, que desde o meu mestrado me ajudou com seus conhecimentos, críticas e sugestões, fundamentais para a conclusão desta tese.

Agradeço a todos os meus professores do programa de história da PUC-SP, em especial: Antonio Pedro Tota, Antonio Rago Filho, Carla Reis Longhi, Denise Bernuzzi de Sant'Anna, Maria Antonieta Antonacci, Maria do Rosário da Cunha Peixoto, Maria Izilda Santos de Matos, Olga Brites e Vera Lúcia Vieira. Agradeço também a William Fernando Moreira da Silva, do Departamento de História da PUC-SP.

Agradeço ainda todos os professores de história ao longo da minha vida, que colaboraram com a minha paixão pela disciplina.

Agradeço a Pierpaolo Righero em nome da equipe do *Centro Storico Fiat* (CSF) da Itália. Os documentos disponibilizados pelo CSF foram fundamentais para a elaboração do trabalho.

Agradeço à equipe da Biblioteca Estadual de Minas Gerais pela sempre gentil e prestativa assistência em diversas ocasiões, auxiliando-me na busca de matérias publicadas em jornais mineiros.

Agradeço à equipe da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) por me atender prontamente e de maneira eficaz sempre que solicitado. Jamais deixaram uma solicitação em aberto.

Agradeço ao meu irmão, Clóvis Pedroni Júnior, ao meu amigo, José Antonio Furtado, a Antonio Marcello Capellini Júnior e a Alex Paulo de Souza Lima pela significativa contribuição para o entendimento da complexa operação contábil realizada no início do governo de Tancredo Neves.

Agradeço à Cárís Maroni Nunes, que gentilmente aceitou revisar o texto do meu trabalho.

Agradeço aos meus irmãos Rita de Cássia, Clóvis e Simone, pelo amor, carinho e apoio ao longo de toda a minha vida.

Agradeço, por fim, porém não menos importante, aos meus amigos Ben-Hur Mattiuz, Cláudia Fabrino Machado Mattiuz, Gisele Fabrino Machado, José Antonio Furtado, Maria Adélia Neri, Martha Ruiz Furtado, Patrícia Helena Cunha, Sueli do Nascimento, Tânia Cristina Magro Fernandez e Valéria Macedo, por todo apoio e discussões ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as complexas relações entre a Fiat Automóveis S.A. e o Estado de Minas Gerais nas décadas de 1970 e 1980. Em março de 1973, um acordo foi firmado entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, resultando na implantação de uma fábrica de automóveis em Betim, região metropolitana de Belo Horizonte. A parceria envolveu benefícios significativos concedidos pelo Estado e pelo Município de Betim, incluindo a participação do Estado como sócio no empreendimento, compartilhando o mesmo capital que a Fiat. Por um lado, o Estado objetivava a promoção de seu desenvolvimento industrial, por outro, a empresa italiana almejava se inserir no próspero mercado brasileiro de automóveis da década de 1970. A sociedade, no entanto, enfrentou desgastes ao longo dos anos, sendo desfeita no início de 1988. Este trabalho se propõe a examinar detalhadamente a dinâmica dessa relação, desde a iniciativa do governo mineiro em 1970, até o final, em 1996, quando as últimas pendências entre as partes foram resolvidas. O estudo do caso Fiat oferecerá uma análise aprofundada das interações entre uma grande empresa transnacional e um estado brasileiro, destacando os processos de negociação, os desafios enfrentados e os desdobramentos ao longo do período analisado. Esta pesquisa fundamenta-se principalmente em documentos primários do *Centro Storico Fiat*, localizado em Turim, Itália, onde os registros históricos da empresa são arquivados, assim como em documentos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, incluindo os acordos e aditamentos firmados entre as partes.

Palavras-chave: Relação estado-empresa. Indústria automobilística. Fiat. Minas Gerais. Betim.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the complex relations between the Fiat Automóveis S.A. and the State of Minas Gerais during the 1970s and 1980s. In March of 1973, an agreement was signed between the State of Minas Gerais and the Fiat, leading to the establishment of an automobile factory in Betim, situated in the metropolitan region of Belo Horizonte. The partnership entailed substantial benefits granted by both the state and the municipality of Betim, with the state becoming a partner in the venture and sharing the same capital as Fiat. On one hand, the state aimed to promote its industrial development, while on the other, the Italian company sought to establish itself in the prosperous Brazilian automobile market of the 70s. However, the partnership faced strains over the years and was dissolved in early 1988. This study aims to comprehensively examine the dynamic of this relationship, since the initiative by the government of Minas Gerais in 1970 until its conclusion in 1996, when the final issues between the parties were resolved. The Fiat case study will offer an in-depth analysis of the interactions between a major transnational corporation and a Brazilian state, highlighting the negotiation processes, the challenges faced, and the unfolding developments throughout the analyzed period. This research is based mainly on primary documents from *Centro Storico Fiat*, located in Turin, Italy, where the historical records of the company are archived, as well as on documents from the Legislative Assembly of Minas Gerais, including agreements and amendments signed between the parties.

Keywords: State-company relationship. Auto industry. Fiat. Minas Gerais. Betim.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO 1 – Breve história da indústria automobilística no Brasil	30
1.1 A indústria automobilística no segundo governo de Getúlio Vargas – criação das bases para a sua implantação	31
1.2 Implantação da indústria automobilística brasileira – Governo Juscelino Kubitschek	40
1.3 As empresas participantes da fase de implantação da indústria automobilística no Brasil	51
1.4 A chegada da Simca ao Brasil e suas relações com a Fiat.....	63
CAPÍTULO 2 – A Fiat e sua chegada ao Brasil na década de 1970	75
2.1 História da Fiat no mundo e no Brasil	75
2.2 A chegada da Fiat ao Brasil na década de 1970	88
2.3 “Milagre é efeito sem causa” - Motivadores para a Fiat vir ao Brasil no início da década de 1970	102
CAPÍTULO 3 – Os acordos de comunhão entre Minas Gerais e a Fiat S.p.A. – indústria automobilística e metalúrgica	118
3.1 Termos gerais do acordo	120
3.2 Obrigações específicas assumidas pelo Estado de Minas Gerais e pelo Município de Betim	134
3.2.1 Obrigações do Estado de Minas Gerais	134
3.2.2 Obrigações do Município de Betim	139
3.3 Obrigações específicas assumidas pela Fiat	141
3.4 O acordo para a implantação de uma indústria metalúrgica no Estado de Minas Gerais – FMB	148

CAPÍTULO 4 – Os desdobramentos após a assinatura dos acordos: um imprevisível começo	155
4.1 A primeira crise do petróleo e seus impactos na indústria automobilística	155
4.2 O Fiat 147 e seu posicionamento de mercado	161
4.3 Exportação, obrigação ou benefício?	169
4.4 “E foste um difícil começo, afasto o que não conheço” – A construção da fábrica - 1973 a 1976	178
CAPÍTULO 5 – A fábrica em funcionamento	202
5.1 O Fiat 147 começa a rodar pelas ruas e estradas brasileiras	203
5.2 1979: ano de transformações	216
5.3 A tempestade perfeita	230
CAPÍTULO 6 – O desfecho da parceria	249
6.1 1983: rumo à separação	249
6.2 O fim da sociedade - uma solução em busca de um problema	264
6.3 O divórcio	277
CONSIDERAÇÕES FINAIS	295
REFERÊNCIAS	309
Anexo 1 – Inflação dos Estados Unidos da América (<i>consumer prices</i>) – 1974 a 2022	356
Anexo 2 – Valores do acordo de comunhão Fiasa e seus aditamentos – corrigidos até o final de 1983	357
Anexo 3 – Valores do acordo de comunhão Fiasa e seus aditamentos – corrigidos até o final de 1987	358
Anexo 4 - Valores do acordo de comunhão FMB e seus aditamentos - corrigidos até o final de 1987	359

LISTA DE ABREVIATURAS

AI-5 – Ato Institucional nº5

ALALC - Associação Latino-Americana de Livre Comércio

ALMG – Assembleia Legislativa de Minas Gerais

Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Arena – Aliança Renovadora Nacional

Befiex - Comissão para Concessão de Benefícios Fiscais e Programas Especiais de Exportação

BNDE - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico

CACEX - Carteira de Comércio Exterior

CDI (1964) – Comissão de Desenvolvimento Nacional

CDI (1969) – Conselho de Desenvolvimento Industrial

CEIMA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e Caribe

CESP - Centrais Elétricas de São Paulo S.A.

CEXIM - Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil

CIP – Conselho Interministerial de Preços

CKD - *Completely knocked down*

CMBEU - Comissão Mista Brasil-Estados Unidos

COHAB-MG - Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais

Conep - Comissão Nacional de Estímulo à Estabilização de Preços

Consplan - Conselho Consultivo de Planejamento

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

CVRD - Companhia Vale do rio Doce

DNER - Departamento Nacional de Estradas de Rodagem

DSI – Divisão de Segurança e Informações

ECA - *Economic Cooperation Act* (Plano Marshall)

ERP - Ejército Revolucionario del Pueblo

Eximbank - Export Import Bank

FCA - Fiat Chrysler Automobiles

Fiasa – Fiat Automóveis S.A.

FNM - Fábrica Nacional de Motores

GEIA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística

GEIMAPE - Grupo da Indústria Mecânica Pesada

GEIMAR - Grupo da Indústria de Máquinas Agrícolas

GEIMEC - Grupo Executivo das Indústrias Mecânicas

GEIMOT - Grupo Executivo da Indústria Automotora

GET – Grupo de Estudos e Projetos

GM - General Motors

GS – Grupo Setorial

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICM - Imposto sobre Circulação de Mercadorias

IFC - International Finance Corporation

IHF – Internazionale Holding Fiat S.A.

IMI – Istituto Mobiliare Italiano

INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IPC - Índice de Preço ao Consumidor

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados

IRI - Istituto per la Ricostruzione Industriale

MC – Margem de Contribuição

MDB - Movimento Democrático Brasileiro

MIC – Ministério da Indústria e Comércio

OESP – O Estado de S. Paulo

ORTN - Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional

Paeg - Plano de Ação Econômica do Governo

PDS - Partido Democrático Social

PED - Programa Estratégico de Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro

PSA - Peugeot S.A.

PT - Partido dos Trabalhadores

SIMCA - Société industrielle de mécanique et carrosserie automobile

SNI – Serviço Nacional de Informações

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Autopeças

SOEMP - Sociedade Empreendimentos e Construções Ltda

Sumoc - Superintendência da Moeda e do Crédito

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

UDN – União Democrática Nacional

UnM – Unidade Monetária

USP – Universidade de São Paulo

VPL – Valor Presente Líquido

VW – Volkswagen

WOB - Willys-Overland do Brasil

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Primeira página dos jornais <i>OESP</i> e <i>Estado de Minas</i> no dia 15 de março de 1973	25
Figura 2 – Anúncio da Simca de setembro de 1960 no jornal <i>OESP</i>	66
Figura 3 – Foto antiga da fábrica de Lingotto – Turim	80
Figura 4 – Fiat 500 A Topolino	83
Figura 5 – Evolução do PIB e PIB <i>per Capita</i> – Brasil – 1968 a 1978	158
Figura 6 – Inflação no Brasil (IGP-DI) – 1968 a 1978	159
Figura 7 – Dívida externa bruta brasileira – 1968 a 1978 (US\$ milhões)	160
Figura 8 – Modelos de automóveis que a Fiat considerou para fabricação no Brasil	163
Figura 9 – Fiat 147	164
Figura 10 – Automóveis concorrentes do Fiat 147	165
Figura 11 – Evolução da demanda de automóveis no Brasil por faixa de preço – 1967 a 1974	168
Figura 12 – Importação e exportação de autoveículos no Brasil - 1965 a 1985 (US\$ milhões)	172
Figura 13 – Anúncio da Fiat Automóveis - 06 de julho de 1976	199
Figura 14 – Propagandas de lançamento do Fiat 147 – 1976	204
Figura 15 – Importação de petróleo pelo Brasil – 1970 a 1990 (metros cúbicos)	218
Figura 16 – Ofício nº 18/87 de 14 de março de 1987 – Minas Gerais	274
Figura 17 – Matéria do jornal <i>OESP</i> de 18 de março de 1987 – página 28 ...	277
Figura 18 – Publicidade instrucional da Fiat – Primeira página do jornal <i>Estado de Minas</i> de 22 de março de 1987	280

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Importações no segundo governo Getúlio Vargas – em Cr\$ 1.000	34
Tabela 2 – Produção de veículos leves de 1957 a 1973	112
Tabela 3 – PIB geral e industrial por estado da Federação – 1970	115
Tabela 4 – Projeção do resultado financeiro-serviços de assistência técnica após entrada em produção - milhares de US\$	146
Tabela 5 – Evolução da demanda automobilística brasileira por faixa de preço – 1967 a 1974	167
Tabela 6 – Capital social Fiasa 1975 – II Aditamento – em US\$ milhões	193
Tabela 7 – Composição do capital social da Fiasa após o V aditamento – números fictícios	256
Tabela 8 - Composição do capital social da Fiasa antes do V Aditamento (US\$1,000.00)	258

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das projeções da Fiasa até 1985	186

INTRODUÇÃO

Ao nascermos, recebemos uma série de heranças de nossos antecessores, desde o hospital de nosso nascimento até as ruas que percorremos e as escolas que frequentamos. Enfim, toda a infraestrutura que nos cerca. Os nascidos em Betim, Minas Gerais, após a década de 1980, talvez não estejam plenamente conscientes de que receberam uma herança valiosa de seus contrerrâneos, assim como de mineiros de outras partes do estado. A presença consolidada da Fiat no município é um fato que perdura há bastante tempo. É possível que muitos desconheçam os esforços públicos empreendidos pelo povo mineiro para assegurar a permanência dessa grande multinacional no Estado.

Em dezembro de 1970, o recém-eleito governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, visitou a sede do grupo Fiat em Turim, cidade situada no norte da Itália, com o objetivo de atrair a empresa italiana para estabelecer, em território mineiro, uma fábrica de automóveis. Minas Gerais há muito tempo almejava sediar uma montadora para impulsionar seu processo de industrialização. A Fiat, por sua vez, era a única, entre as cinco maiores fabricantes globais, que não atuava no Brasil, um mercado altamente promissor, que apresentava altas taxas de crescimento naquela época. Havia, portanto, um alinhamento de interesses entre as duas partes, tanto que rapidamente os executivos italianos passaram a estudar o mercado brasileiro.

Com o intuito de tornar a proposta mais atrativa, o Estado ofereceu todos os benefícios possíveis na época, além de fornecer o terreno com sua infraestrutura para a instalação da fábrica. Mais relevante ainda foi o fato de que o Estado concordou em contribuir com 50% do capital necessário para a nova empresa. Em março de 1973, o acordo para a constituição da Fiat Automóveis S.A. foi assinado entre as duas partes. A sociedade perdurou até o início de 1988, sendo que as últimas pendências só foram resolvidas em 1996.

O propósito deste trabalho foi estudar as interações entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, buscando compreender o processo de atração da empresa italiana pelo governo mineiro, os desafios enfrentados durante o

período em que as partes foram sócias de duas empresas, e como se deu o conflituoso desfecho dessa parceria. Por meio do caso Minas Gerais/Fiat, analisamos as dinâmicas das relações de poder entre um estado brasileiro e uma grande multinacional, buscando compreender os ganhos e perdas do poder público nesse processo. Almejamos ainda contribuir para a compreensão da história das políticas públicas voltadas ao setor automobilístico, fornecendo, desta forma, perspectivas para a formulação de futuras diretrizes.

As discussões em torno de incentivos para a indústria automobilística não são uma novidade no cenário brasileiro, persistindo ao longo do tempo. Em 2023, por exemplo, durante os debates sobre a reforma tributária no Congresso Nacional, um tema se destacou pela sua polêmica e intensidade: a prorrogação dos incentivos fiscais para as fábricas automobilísticas localizadas nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, até 2032. Empresas automotivas sem presença nessas áreas protestaram, alegando que isso configurava concorrência desleal. Essa preocupação era especialmente direcionada aos benefícios concedidos à Stellantis, conglomerado que engloba diversas marcas automotivas, como Fiat, Jeep, Ram, Citroen e Peugeot, e que já vinha se beneficiando desses incentivos.

A complexidade dessas questões envolvendo os incentivos à indústria automobilística é evidenciada não apenas no debate atual, mas também em episódios históricos, como no caso da chegada da Fiat ao Brasil durante a ditadura militar. A Fiat foi a primeira grande fabricante de automóveis a se instalar fora do Estado de São Paulo¹, o que provocou fortes reações de setores da sociedade paulista. A chegada da Fiat no Brasil também gerou controvérsias por receber investimentos do Estado de Minas Gerais, que se tornou sócio no empreendimento, ultrapassando as práticas de mercado até então vigentes em termos de incentivos para o setor automotivo. Os opositores do projeto alegavam que isso estava em desacordo com as diretrizes da 'revolução de 1964'.

A indústria automobilística brasileira tem como seu marco inicial a criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), logo no início do governo Juscelino Kubistchek, em 1956. O GEIA estabeleceu as regras e

¹ A fábrica da FNM estava situada no Estado do Rio de Janeiro, mas seu foco principal era a produção de caminhões, com uma produção em baixa escala de automóveis de passeio.

incentivos para estimular o surgimento dessa indústria no Brasil, que até então somente importava ou montava veículos no país. Apesar da dificuldade em atrair as maiores montadoras globais da época, as três grandes norte-americanas, General Motors, Ford e Chrysler², para a fabricação de automóveis, podemos afirmar que o plano atingiu seu objetivo principal: desenvolver localmente a indústria automobilística e de autopeças.

O governo brasileiro tinha pressa e até 1960, final do mandato de Juscelino Kubistchek, os automóveis deveriam ter 95% de seu peso de conteúdo nacional. Embora não houvesse restrição quanto à origem do capital para as montadoras, a fim de atingir o objetivo de nacionalização, o GEIA procurou atrair grandes empresas transnacionais ao Brasil, as quais possuíam o capital e a tecnologia necessários.

A desconfiança, no entanto, com relação ao potencial do mercado brasileiro foi elevada e, dentre as multinacionais, somente a alemã Volkswagen (VW) aceitou as regras impostas e correu o risco de se estabelecer localmente. As demais empresas que implantaram fábricas de automóveis no Brasil, na fase inicial da indústria, eram todas de capital preponderantemente nacional ou com no mínimo 50% de capital brasileiro: a Willys Overland do Brasil, a Vemag S.A. e a Fábrica Nacional de Motores (FNM), tinham mais de 50% de capital nacional, e a Simca do Brasil tinha 50% de capital nacional (ALMEIDA, 1972, p.40).

Na década de 1960, esse quadro se alterou completamente, de forma que até 1968, todas as empresas nacionais tinham sido adquiridas por grandes multinacionais do segmento. A Ford comprou a Willys Overland do Brasil, a VW comprou a Vemag, a Alfa Romeo comprou a Fábrica Nacional de Motores e a Chrysler comprou a Simca. Ao final desse processo de aquisições, só atuavam empresas transnacionais na indústria automobilística brasileira (LATINI, 2007, p.276 e 277).

Foi nesse mercado, dominado pelas grandes empresas do setor, que a Fiat entrou na década de 1970. Foi a primeira montadora a se instalar a partir

² A General Motors e a Ford aceitaram produzir somente caminhões nesta fase inicial da indústria, uma vez que não aceitaram as regras impostas pelo GEIA para a fabricação de automóveis. A Chrysler só viria a se estabelecer no Brasil em 1966, com a aquisição da Simca.

“do zero” no Brasil, após a fase de implantação da indústria. A Fiat teve de construir a sua fábrica, desenvolver seus fornecedores e sua rede de concessionárias, além de divulgar sua marca e produtos. As demais montadoras ou já atuavam de alguma forma no mercado brasileiro, ou adquiriram uma operação existente. Para tanto, a Fiat contou com o forte apoio do governo de Minas Gerais, que há muito tempo buscava desenvolver sua indústria automobilística. Na década de 1950, foi dada como certa a instalação da fabricante Simca em Minas Gerais, mas depois os mineiros viram o plano fracassar, com a decisão de a empresa se estabelecer no Estado de São Paulo.

Conforme vimos, o Estado, no intuito de atrair e assegurar a instalação da fábrica em seu território, concedeu benefícios fiscais, o terreno, e ainda entrou como sócio do empreendimento. Não é de se estranhar tamanho esforço do governo mineiro para atrair uma grande montadora a seu território. Dada a importância da indústria automobilística, que alavanca vários setores da economia, como siderurgia, vidros, petroquímica, sucroalcooleiro, produção e distribuição de combustíveis etc., assistimos, desde sua formação, a sucessivos incentivos ao seu desenvolvimento e manutenção, seja na forma de política nacional, como ocorreu na década de 1950, no governo Juscelino Kubistchek, ou por meio de incentivos regionais, com o objetivo de atrair uma determinada empresa ao seu estado, fato ocorrido não somente com a Fiat em Minas Gerais, com também posteriormente com a Renault no Paraná e com a General Motors, no Rio Grande do Sul, dentre outros casos. Nos casos de incentivos estaduais, usualmente o governo renuncia parte da arrecadação fiscal, ou mesmo investe diretamente no novo empreendimento, com a esperança de que isso irá resultar em ganhos futuros.

Assim, este estudo avaliou a política pública de concessão de benefícios à indústria automobilística por meio do estudo de caso da Fiat, o qual se tratou do primeiro de grandes incentivos dados a uma empresa específica. Para tal, utilizamos como principal fonte de pesquisa, documentos originais e inéditos obtidos no *Centro Storico Fiat* (CSF), local onde o grupo Stellantis³ mantém os registros históricos da marca Fiat, além de um museu. O CSF localiza-se em

³ Grupo empresarial que agrega diversas marcas automotivas, como a Fiat, a Jeep, a Alfa Romeo, a Chrysler, a Peugeot, a Citroen entre outras.

Turim, Itália, cidade natal da empresa italiana. O acesso aos documentos é restrito e somente podem ser consultados presencialmente e com autorização prévia. Como parte do projeto de mestrado, após várias tentativas de contato, obtivemos o acesso aos documentos do CSF, onde permanecemos por duas semanas, em outubro de 2018.

No total digitalizamos 499 arquivos de 41 pastas diferentes. Encontramos documentos de negociações entre as partes, refletindo, muitas vezes, as tensões e ameaças de ambos os lados, assim como análises da situação política e econômica do Brasil, nas quais se destacam os perfis dos principais líderes do país. Também encontramos vários estudos do mercado automobilístico brasileiro, como o posicionamento da Fiat frente à concorrência e estudos de alianças locais com outros fabricantes.

Cabe ressaltarmos que o acervo do CSF não se encontra digitalizado e que todos os documentos pesquisados se encontravam em arquivos físicos, não havendo mecanismos de buscas ou mesmo índices; portanto, foi necessário verificar cada documento individualmente para determinar sua utilidade. Também é importante ressaltar que os documentos foram fornecidos pelos funcionários do CSF, desta forma, não ficou claro se foram fornecidos todos os documentos disponíveis sobre o assunto.

Outra valiosa fonte de pesquisa foram os documentos disponibilizados pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG). Trata-se do acordo original e seus aditivos assinados entre o Estado de Minas Gerais e o Município de Betim com a Fiat, assim como seus processos de aprovação. São documentos oficiais e que regiam a relação entre as partes envolvidas. Foi também na ALMG que localizamos, já perto do término do presente trabalho, valiosos e extensos documentos de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), que ocorreu em 1987, envolvendo a Fiat.

Encontramos disponíveis na internet os relatórios anuais das assembleias de acionistas do grupo Fiat, desde 1951 até 2010, os quais nos forneceram importantes contribuições. Além de dados como produção, faturamento e outros, podemos identificar a forma como o conselho analisou os acontecimentos envolvendo o grupo empresarial, ao longo do tempo.

Pesquisamos informações e análises na literatura disponível sobre o assunto, bastante restrita por sinal. Dentre o material pesquisado, podemos ressaltar os trabalhos da pesquisadora norte-americana Helen Shapiro, notadamente seu livro *Engines of growth: the state and transnational auto companies in Brazil*, baseado em sua tese de doutorado, e o artigo *A primeira migração das montadoras: 1956-1968*, parte de uma coletânea publicada no livro *De JK a FHC: A reinvenção dos carros*. Também estudamos o livro *A Implantação da indústria automobilística no Brasil*, de autoria de Sydney Latini, que foi secretário executivo do GEIA durante o governo Juscelino Kubitschek. Outra importante contribuição da literatura para entender o cenário político-econômico do período estudado veio dos diversos artigos publicados no livro *A economia brasileira; de Getúlio a Dilma*, organizados pelos professores de economia da Universidade Federal Fluminense, Victor Leonardo de Araújo e Fernando A. Mansor de Mattos. Além de já citadas, diversas outras obras foram consultadas e citadas, como livros publicados na Itália sobre a trajetória da Fiat e da família Agnelli, que desde o início a controlou.

Pesquisamos exaustivamente matérias publicadas na grande imprensa, especialmente no jornal paulista *O Estado de S. Paulo (OESP)* e nos mineiros *Estado de Minas* e *Minas Gerais*. Os dois primeiros por serem, na época, os jornais de maior circulação em São Paulo e Minas Gerais, respectivamente, estados mais relevantes para a pesquisa, e o último, por ser o diário oficial do Estado de Minas Gerais. Vale ressaltar que a pesquisa nos jornais mineiros somente pode ser realizada de forma presencial na Biblioteca Pública Estadual de Minas Gerais, localizada em Belo Horizonte. Neste caso também não havia mecanismos de busca por palavras-chave, assim, a pesquisa teve que ser realizada por datas e percorrendo a publicação para localizar matérias de possível interesse ao estudo. Foram necessários vários dias de trabalho e usamos como critério de busca períodos em que ocorreram fatos notáveis, como a assinatura do acordo entre as partes, inauguração da fábrica, visitas de delegações italianas, entre outras. Já o jornal *OESP* disponibiliza mecanismo de busca por palavras-chave e períodos, sendo possível filtrar até um determinado mês, o que facilitou as pesquisas.

Muitas vezes utilizamos o material publicado na grande imprensa como fonte de dados e informações, como por exemplo os relatórios de diretoria das empresas, mas em outras ocasiões buscamos matérias e editoriais que refletiam pontos de vista sobre um determinado tema. Nesses casos, é importante considerar que a imprensa não é isenta de interesses. Embora busque ser imparcial em prol da legitimidade, é relevante lembrar que se trata de uma atividade empresarial. Como tal, visa ao lucro, e sua sustentação financeira se baseia, de maneira clássica, em assinantes, vendas de exemplares em banca e, sobretudo, em anúncios. Considerando-se que importantes anunciantes podem condicionar seu apoio financeiro ao conteúdo editorial, concluímos que a imparcialidade nem sempre é mantida.

Como exemplo claro de parcialidade notamos, nas posições do jornal *OESP*, uma forte oposição à instalação da Fiat no estado vizinho de Minas Gerais, com editoriais contestando tal decisão na véspera da assinatura do acordo de comunhão entre o Estado de Minas Gerais e a empresa italiana, em 1973. No dia 15 de março de 1973, dia seguinte à assinatura do acordo, o jornal paulista publicou sobre o assunto apenas uma pequena matéria na primeira página, e ainda assim a dividiu com a notícia que a Volkswagen alemã iria expandir suas atividades no estrangeiro para alimentar o mercado norte-americano e o alemão (MINAS, 1973, p.1). No interior da edição, em sua página 39, apresentam brevemente as condições do acordo, mas na mesma página, verificamos outra matéria sobre a comemoração de 20 anos da Volkswagen no Brasil, que iria ocorrer somente em 23 de março, ou seja, aparentemente o jornal fez questão de destacar a antiga presença no Brasil da montadora alemã, sua tradicional anunciante, junto ao anúncio da chegada da Fiat (CONDIÇÕES, 1973, p.39 e VOLKS, 1973, p.39).

O jornal mineiro *Estado de Minas*, por outro lado, rebateu os editoriais do *OESP*, contestando suas posições e defendendo energicamente a instalação da Fiat em Betim. Eram longos editoriais de um lado e de outro, como se fossem trocas de correspondência entre os dois jornais. No dia seguinte à assinatura do acordo, o jornal mineiro destacou o feito em sua primeira página e dedicou duas páginas inteiras, em seu interior, ao assunto.

Por meio da figura 1, podemos verificar a diferença de enfoque dado ao assunto pelos dois periódicos em suas primeiras páginas do dia 15 de março de 1973. Notamos, no jornal paulista, que a notícia é uma pequena tira no canto inferior direito da primeira página, ao passo que no mineiro, o evento é o destaque do dia, com uma grande chamada e a foto da assinatura do acordo. Notamos também a diferença de enfoque nos títulos das matérias, enquanto no jornal *Estado de Minas* ressaltam que as obras seriam iniciadas em 90 dias, o que transparece eficiência por parte dos envolvidos, no jornal *OESP* destacam a festa realizada por Minas Gerais para receber a Fiat, o que pode sugerir uma certa falta de seriedade por parte dos mineiros.

Figura 1 – Primeira página dos jornais *OESP* e *Estado de Minas* no dia 15 de março de 1973



Fonte: montagem do autor

Conforme pudemos perceber, no que se referia ao assunto da chegada da Fiat ao Brasil, a imparcialidade dos dois jornais foi claramente comprometida. Eles não defendiam ideias, mas sim os interesses dos seus estados e dos seus grandes anunciantes. Levamos tal fato em consideração em nossas análises ao utilizarmos suas matérias e editoriais.

Com relação ao jornal *Minas Gerais*, diário oficial do estado mineiro, como seria de se esperar era sempre favorável às posições de Minas Gerais e ao governo da época, e em suas matérias ressaltavam a importância da instalação da fábrica da Fiat em Betim.

Cabe ressaltar que buscamos, junto à Prefeitura Municipal de Betim e de forma presencial, as prestações de contas anuais do município (referentes ao período de 1970 a 1990), informações sobre a arrecadação de impostos e detalhes sobre a disponibilidade e qualidade das escolas públicas e privadas, além de dados sobre a infraestrutura hospitalar (leitos disponíveis, atendimento médico etc.), ao longo do período estudado, entretanto, essas informações não estavam disponíveis. Também solicitamos esses dados ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, mas não obtivemos resposta. Igualmente, procuramos junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), os contratos firmados entre a Fiat Automóveis S.A. (Fiasa) e a Fiat S.p.A. (Itália), nas décadas de 1970 e 1980, referentes aos serviços de assistência técnica. No entanto, fomos informados de que, por se tratar de documentos envolvendo empresas privadas, não seria possível a sua disponibilização.

O trabalho foi estruturado em seis capítulos. No primeiro, intitulado "Breve História da Indústria Automobilística no Brasil", apresentamos um resumo histórico da indústria automobilística brasileira. Iniciamos pelo segundo governo de Getúlio Vargas (1951 a 1954), que desempenhou um importante papel no desenvolvimento dessa indústria, ao estimular o desenvolvimento da indústria de autopeças, além de gerar relevantes conhecimentos que seriam utilizados no governo subsequente. Na sequência, examinamos o governo de Juscelino Kubitschek (1956 a 1961), durante o qual foram estabelecidas as regras e incentivos para a implantação da indústria automobilística no Brasil. Foi nesse período que o setor automotivo foi efetivamente implementado no país, com a instalação de um parque industrial que impulsionou o segmento de forma permanente. No terceiro tópico do primeiro capítulo, apresentamos as empresas que se estabeleceram no Brasil na década de 1950. Examinamos as composições acionárias dessas empresas e as resistências das maiores montadoras globais em relação às regras impostas pelo governo brasileiro. Por fim, destacamos a chegada da montadora francesa Simca ao Brasil, na década

de 1950, que nos apresenta pistas de como a italiana Fiat pode ter aprendido possíveis formas de inserção no mercado local.

No segundo capítulo, “A Fiat e sua chegada ao Brasil na década de 1970”, apresentamos uma breve história da Fiat, desde sua fundação em Turim, Itália, no final do século XIX, até a década de 1970, abrangendo, inclusive, sua presença no Brasil antes da assinatura do acordo de comunhão. Exploramos como a trajetória da empresa se entrelaça com a história da família Agnelli, que, desde a fundação, exerceu domínio na gestão da empresa. Em seguida, discutimos as primeiras conversas entre o governo de Minas Gerais e a empresa italiana, explorando o cenário do mercado automobilístico brasileiro durante as negociações. Apresentamos a composição desse mercado no início da década de 1970, os fabricantes atuantes e os potenciais concorrentes do futuro Fiat 147, primeiro automóvel da fabricante produzido no Brasil. Além disso, examinamos os estudos realizados pela equipe da Fiat sobre o mercado brasileiro e as estratégias de inserção planejadas. Na última parte do capítulo, analisamos os motivadores para a Fiat para vir ao Brasil, onde já atuavam as maiores empresas do segmento. Para tanto, é necessário entender o cenário político e econômico do país, que estava em plena ditadura militar, um fator importante na atração da empresa italiana ao mercado brasileiro.

No terceiro capítulo, “Os acordos de comunhão entre Minas Gerais e a Fiat S.p.A. – indústria automobilística e metalúrgica”, analisamos os acordos de comunhão firmados entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat. O primeiro, de maior relevância, trata da instalação da fábrica de automóveis em Betim, enquanto o segundo aborda a criação de uma empresa metalúrgica na mesma cidade para fornecer matéria-prima e peças à montadora. Detalhamos os compromissos assumidos pelo Estado de Minas Gerais, incluindo isenções concedidas, a transferência do terreno para a fábrica a um valor simbólico e o fornecimento de garantias bancárias, entre outros. Também examinamos os compromissos do Município de Betim. Em seguida, detalhamos os compromissos assumidos pela Fiat, como a prestação de serviços de assistência técnica antes e após o início da produção, a elaboração do projeto da fábrica e a concessão de licença para fabricação e venda do veículo. Por fim, realizamos uma análise do acordo relacionado à criação da empresa metalúrgica.

No quarto capítulo, “Os desdobramentos após a assinatura dos acordos: um imprevisível começo”, examinamos o período que se seguiu às assinaturas dos acordos. Vemos que todo o planejamento prévio foi comprometido pela repentina e imprevisível mudança na economia global, após a primeira crise do petróleo em 1973. Analisamos os impactos nas iniciativas e as alternativas encontradas para superar as dificuldades. Apresentamos o posicionamento de mercado da Fiat ao entrar no Brasil, incluindo o processo de seleção do veículo a ser fabricado, a estratégia de preços adotada, os principais concorrentes enfrentados pela empresa e o comportamento do mercado brasileiro na época. Essas decisões tiveram consequências significativas posteriormente. Por fim, discutimos a imposição do governo federal de que a nova montadora exportasse no mínimo 400 milhões de dólares em 10 anos. Observamos que o que inicialmente foi considerado um problema pelos executivos italianos se transformou em uma excelente oportunidade de negócio.

No quinto capítulo, “A fábrica em funcionamento”, analisamos os primeiros anos após a inauguração da fábrica, em 1976. Abordamos as dificuldades enfrentadas em 1977, o primeiro ano efetivo de operação, coincidindo com a primeira retração do mercado brasileiro de automóveis, desde 1963. Exploramos como as medidas adotadas pela direção repercutiram no ano seguinte. Posteriormente, examinamos a resposta da empresa à segunda crise do petróleo, em 1979, ano também marcado por significativas mudanças no país, incluindo a troca do presidente da República, do governador de Minas Gerais, além do presidente da Fiat Automóveis. Analisamos as circunstâncias que levaram a essa mudança na gestão da empresa. Na última parte do capítulo, exploramos as consideráveis dificuldades enfrentadas nos anos de 1980 e 1981, após o início da crise no ano anterior, destacando como a empresa esteve próxima de encerrar suas atividades.

No sexto e último capítulo, intitulado “O desfecho da parceria”, examinamos os últimos anos de sociedade entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat. Na primeira parte, analisamos a dinâmica da relação entre os dois sócios durante o governo de Tancredo Neves, o primeiro de oposição desde a assinatura dos acordos. Investigamos uma operação financeira e contábil ocorrida nesse governo, que impactou profundamente a composição acionária

das empresas. Em seguida, abordamos os primeiros anos de estabilidade financeira da montadora, após as grandes dificuldades enfrentadas no início de suas operações. Exploramos um episódio ocorrido no final do governo de Hélio Garcia, desencadeando uma forte crise entre os dois sócios. Por fim, analisamos os desdobramentos dessa crise e o desfecho da parceria que perdurou por vários anos.

CAPÍTULO 1 – Breve história da indústria automobilística no Brasil

Neste capítulo abordamos as origens da indústria automobilística brasileira. Iniciamos as discussões a partir do segundo governo Getúlio Vargas (1951 a 1954) que, conforme veremos, lançou as bases para a formação dessa indústria no Brasil. Anteriormente a esse período, tínhamos somente empresas com linhas de montagem estabelecidas no país, não eram efetivamente consideradas fabricantes de veículos, pois as peças vinham de fora e os veículos eram apenas montados localmente, não sendo, portanto, de interesse do presente estudo.

No primeiro tópico, “A indústria automobilística no segundo governo de Getúlio Vargas – criação das bases para a sua implantação”, abordamos como as discussões sobre a formação desse setor econômico se iniciaram durante o segundo governo de Getúlio Vargas, o qual criou a Subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis para estudar a implantação dessa indústria no país. Os trabalhos iniciados neste período deixaram importantes heranças para que a meta 27 do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, Indústria Automobilística, se desenvolvesse poucos anos depois.

Em seguida, no segundo tópico, “Implantação da indústria automobilística brasileira – Governo Juscelino Kubitschek”, discutimos como essa indústria se desenvolveu durante o governo de Juscelino Kubitschek, no qual foi criado o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), encarregado de conduzir os trabalhos de avaliação e aprovação dos projetos de fabricação de veículos no país. De forma a atrair empresas ao setor, foram criados incentivos, principalmente de ordem cambial, para facilitar e baratear a importação de máquinas e equipamentos necessários para a instalação das fábricas. Avaliamos como a Instrução nº 113 da Superintendência da Moeda e Crédito (Sumoc) de 17 de janeiro de 1955, portanto durante o governo de Café Filho, foi amplamente utilizada para viabilizar as importações de máquinas e equipamentos por empresas estrangeiras, e como isso foi criticado pelos empresários nacionais, que se julgaram em condições de desvantagem.

No terceiro tópico, “Empresas na fase inicial da indústria automobilística brasileira”, destacamos as participantes desse período, com foco naquelas que

iniciaram a fabricação de automóveis de passeio, como Willys-Overland do Brasil, Vemag, Fábrica Nacional de Motores e Volkswagen. Além disso, discutimos o papel das norte-americanas Ford e General Motors. Apesar de inicialmente se dedicarem à fabricação apenas de caminhões, essas empresas tiveram uma influência significativa nas discussões sobre a formação da indústria e, posteriormente, expandiram suas operações para incluir a produção de veículos de passeio.

No quarto e último tópico, “A chegada da Simca ao Brasil e suas relações com a Fiat”, destacamos a chegada da empresa francesa Simca ao Brasil, devido à sua forte relação com a italiana Fiat na década de 1950. Examinamos como as polêmicas em que a montadora francesa se envolveu no final dos anos 1950 se repetiriam com a empresa italiana, alguns anos mais tarde. É importante ressaltar que a Fiat não participou diretamente da implantação da indústria automobilística no Brasil, vindo a fabricar carros no país apenas 20 anos mais tarde.

1.1 – A indústria automobilística no segundo governo de Getúlio Vargas – criação das bases para a sua implantação

Embora o grande marco do estabelecimento da indústria automobilística no Brasil tenha sido a criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), logo no início do governo Juscelino Kubitschek, foi no segundo governo de Getúlio Vargas (1951 a 1954), que as bases para esta indústria foram construídas.

No dia 2 de fevereiro de 1954, Lúcio Martins Meira, presidente da Subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis, encaminhou ao ministro da Fazenda, Oswaldo Aranha, um relatório com várias conclusões e sugestões sobre a necessidade e possibilidade de implantação da indústria automobilística no Brasil (MEIRA, 1954). Tal documento era fruto do trabalho que começou em 25 de julho de 1951, com a edição do Decreto nº 29.806, que criava a Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI), e que, posteriormente, criou a subcomissão acima citada (BRASIL, 1951)

Lúcio Martins Meira nasceu em 03 de março de 1907 em Petrópolis (RJ), tendo se formado como oficial da Marinha na Escola Naval, situada na cidade do Rio de Janeiro. Em 1942 se formou em engenharia civil pela Escola Nacional de Engenharia (RJ). Em 1951, foi nomeado subchefe do Gabinete Militar pelo recém-eleito à Presidência da República, Getúlio Vargas. Em agosto do mesmo ano, foi nomeado como representante da Marinha na CDI (KORNIS, s.d.). Dentro da CDI, foi o responsável pela Subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis, criada em 20 de março de 1952 (GATTÁS, 1981, p.79).

No relatório de fevereiro de 1954, Meira defende a necessidade de o governo brasileiro adotar medidas básicas “a fim de que o parque industrial brasileiro se amplie com a implantação daquele tipo de indústria de suma importância para a economia nacional” (MEIRA, 1954).

O estímulo do desenvolvimento industrial por parte do estado, não somente do setor automotivo, foi uma política econômica vigente durante o segundo governo de Getúlio Vargas, orientada pelo pensamento do desenvolvimentismo, o qual foi assim definido por Fonseca (2015, p.51):

[...] entende-se por “desenvolvimentismo” a política econômica formulada e/ou executada, de forma deliberada, por governos (nacionais ou subnacionais) para, através do crescimento da produção e da produtividade, sob a liderança do setor industrial, transformar a sociedade com vistas a alcançar fins desejáveis, destacadamente a superação de seus problemas econômicos e sociais, dentro dos marcos institucionais do sistema capitalista.

Ou seja, de acordo com o pensamento desenvolvimentista, cabia ao Estado, nacional ou subnacional, tomar ações concretas para promover a industrialização do país. Moraes (2021) nos lembra que tal ideia ganhou força a partir de 1948, com a constituição da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal)⁴, cujos pensadores,

[...] principalmente por olharem da perspectiva dos países periféricos, deram novo sentido ao conceito de desenvolvimento,

⁴ A Cepal foi criada em 25 de fevereiro de 1948, com sede em Santiago, no Chile. Era uma das cinco comissões regionais da Organização das Nações Unidas - ONU (MORAES, 2021).

mais amplo sem dúvida, no entanto, mantiveram a premissa de que desenvolver implicava, necessariamente, empreender um projeto industrializante. [...] o pensamento originado na Cepal era inovador, pois, ainda que na periferia inexistisse o ímpeto inovador do empresário empreendedor e suas elites conservadoras não se dispusessem a correr o risco da aventura industrializante, o Estado capitanearia o processo de industrialização. Conhecedores do conservadorismo das oligarquias agrárias dos países latino-americanos, verdadeiros “senhores da terra”, os pensadores da Cepal apregoavam que o Estado deveria cumprir o papel de agente empreendedor e dinamizador do processo de industrialização, intervindo em segmentos de infraestrutura e em outros considerados estratégicos. (MORAES, 2021, p.164)

Ainda de acordo com Moraes (2021, p.164), “no seio do governo Vargas não havia aversão a essas ideias e a industrialização era vista, sobretudo, como modernizadora”⁵.

O processo de industrialização estimulado no segundo governo Vargas tinha como estratégia a substituição das importações, e é neste aspecto que o setor automotivo ganha relevância nas discussões à época. Durante a segunda guerra mundial (1939 a 1945), as importações de veículos novos e peças de reposição tiveram uma redução drástica, uma vez que os países desenvolvidos, e fabricantes destes produtos, encontravam-se concentrados no esforço de guerra. Como consequência deste processo, houve o sucateamento da frota dos veículos automotores.

Após o término do conflito, e com o mundo voltando à sua normalidade, as importações relacionadas ao setor automotivo apresentaram um enorme

⁵ É importante destacar que ocorreram diversos governos desenvolvimentistas na América Latina entre as décadas de 1930 e 1970. No contexto brasileiro, estudiosos do assunto classificam não apenas o segundo governo de Getúlio Vargas, mas também o seu primeiro mandato como presidente da República, como períodos desenvolvimentistas. Além de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, João Goulart, Emílio Garrastazu Médici e Ernesto Geisel tiveram seus governos caracterizados como desenvolvimentistas, embora com variações em certos aspectos, como a participação de capital estrangeiro, o foco na redistribuição de renda entre outros. Para uma compreensão mais aprofundada dessas discussões, recomenda-se a leitura de Fonseca (2015), que aborda o assunto de forma abrangente. Também é relevante ressaltar que, apesar de ter sido uma abordagem econômica importante na América Latina por várias décadas, o desenvolvimentismo não era consensual na época. No Brasil, Eugenio Gudín, um economista neoliberal e conservador, destacou-se como um dos maiores e mais fervorosos opositores do desenvolvimentismo (Bielschowsky, 2001).

crescimento, a ponto de superar a importação do petróleo e seus derivados e do trigo no início da década de 1950 (vide tabela 1), tradicionalmente os itens de maior relevância nas importações da época, conforme Meira (1954, p.7) nos aponta em seu relatório:

Tabela 1
Importações no segundo governo Getúlio Vargas - em Cr\$1.000

Item	Média 1950/1952	% em relação ao total
Material Automobilístico	4.613.141	15%
Petróleo e derivados	3.576.366	11%
Trigo	2.459.950	8%
Total de importações	31.563.465	

Fonte: MEIRA, 1954, p.7

Concentrando-se nos veículos comerciais, essenciais à economia do país, Meira (1954) elaborou dois cenários de necessidade de caminhões no período entre 1953 e 1963: na alternativa mais conservadora seriam necessárias 494.000 unidades, e na segunda alternativa, 715.000 unidades. A importações dos caminhões e das peças de reposição no período implicaria em uma evasão média anual de divisas entre 130 milhões de dólares e 180 milhões de dólares, valores acima da média registrada no triênio 1950/1952, podendo assim ultrapassar os 15% do total das importações do país. Somando-se a estes valores a importação de outros tipos de veículos automotores e suas peças de manutenção, esta cifra chegaria algo em torno de 250 milhões de dólares anuais. Para Meira, esses números constituíam argumentos sólidos a favor da implantação da indústria automobilística no país.

O autor do estudo também fundamentava sua argumentação na crescente demanda por transporte rodoviário, contrastando com a estagnação ou baixo crescimento do transporte ferroviário e marítimo/fluvial. Ele reconhece que o transporte rodoviário implica na importação de combustíveis, porém, por outro lado, os demais modais de transporte também dependiam de combustíveis importados, ainda que com melhor eficiência em tonelada/quilômetro transportado. Porém, Meira (1954) alega que a rede ferroviária e os sistemas de navegação costeiros se encontravam muito aquém das necessidades do país, e o seu reaparelhamento exigiria grandes cifras financeiras, sendo parte em moedas estrangeiras e, para agravar ainda mais a situação, as obras seriam

muito lentas, seja por conta da alta demanda de recursos financeiros, seja pelo ritmo tipicamente moroso das obras desse gênero.

Diante dessa situação, os investimentos nos transportes ferroviário e de navegação limitavam-se basicamente à sua manutenção, não sendo previstas ampliações destes modais, sendo assim, o país seguia com obras de ampliação do sistema rodoviário para melhorar seu complexo de transporte. Ele demonstra com números a sua argumentação, afirma que o volume de mercadorias transportadas no comércio interestadual cresceu no transporte rodoviário 350% entre 1948 e 1953, enquanto na navegação cresceu 50% e no ferroviário decresceu 13%. Observando a participação no volume total transportado no comércio interestadual, o modal rodoviário representava 25% em 1949, ao passo que a navegação respondia por 47% e o modal ferroviário por 28%. Já em 1953, ocorreu uma mudança significativa nesse cenário, com o modal rodoviário representando 48% do volume total transportado, comparado a 36% da navegação e apenas 16% do modal ferroviário. Portanto, o avanço do transporte rodoviário era tido por Meira como um caminho sem volta, algo inevitável. Interessante notar que a expansão do transporte rodoviário já ocorria antes mesmo do governo de Juscelino Kubitschek.

Em 19 de julho de 1951 foi criada a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CMBEU), composta por autoridades em assuntos econômicos e financeiros do Brasil e dos Estados Unidos. “A finalidade dos trabalhos da Comissão Mista era elaborar um programa de investimentos conducentes a eliminar os obstáculos mais graves ao desenvolvimento econômico do Brasil” (COMISSÃO, 2008, p.285), notadamente nos setores de transporte e energia. Os trabalhos da CMBEU prosseguiram até 31 de julho de 1953, portanto, no mesmo período dos trabalhos da Subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis.

O relatório da Comissão aponta as severas restrições ao crescimento do país em função de deficiências em seus sistemas de transporte, apesar do expressivo índice de crescimento de 112% apurado entre 1939 e 1951. O relatório indica que, mesmo diante desse cenário de elevado crescimento, “a falta de capacidade de transporte e a generalizada ineficiência do sistema existente constituem o maior obstáculo isolado ao crescimento contínuo, tanto da indústria como da agricultura” (COMISSÃO, 2008, p.329).

Esta aparente contradição podia ser explicada por duas causas principais. A primeira tinha relação com a forma que o índice era mensurado, baseado em toneladas-quilômetros ou passageiros-quilômetros, com exceção do transporte rodoviário, que era medido no número de veículos circulantes. No período analisado, 1939 a 1951, houve um deslocamento das atividades agrícolas e madeiras para o oeste do país, distanciando-se assim dos principais centros urbanos, elevando os percursos médios percorridos, crescimento não acompanhado na mesma proporção de toneladas transportadas. A segunda causa apontada no relatório era que o índice refletia o rápido aumento dos transportes rodoviários e aéreos, que eram pouco relevantes em 1939.

As estradas de ferro, a navegação de cabotagem⁶ e fluvial, os mais importantes meios de transporte de massas no Brasil, ao mesmo tempo que os trens de subúrbios e os bondes, que são os mais baratos meios de transporte de passageiros, não acompanharam o crescimento geométrico da procura decorrente da industrialização, urbanização e do deslocamento dos centros de produção agrícola para zonas do Oeste. (COMISSÃO, 2008, p. 329)

O relatório aponta a importância e necessidade do transporte rodoviário, adequado para atender às necessidades de regiões com menor densidade populacional. Os caminhões apresentavam a flexibilidade e rapidez necessárias ao transporte requerido pelos pequenos produtores. Porém, o transporte rodoviário de gêneros alimentícios de grande volume, como arroz, feijão, milho e trigo, era muito oneroso quando comparado aos demais meios de transporte de massa, por suas longas distâncias percorridas. Vale ressaltar que os caminhões daquela época transportavam bem menos carga que atualmente.

O transporte rodoviário tampouco era adequado para atender as necessidades da atividade de mineração, das indústrias pesadas e da produção madeira, setores que tiveram seu crescimento afetado pela deficiência nos meios de transporte. O relatório conclui afirmando que

O desenvolvimento desequilibrado dos vários meios de transporte deu causa, não somente a uma redução no ritmo de

⁶ Navegação costeira.

crescimento da produção, como também, a um menor nível de eficiência econômica em geral. [...] Pelo fato das dificuldades de transporte serem consideradas grave fator limitativo do progresso da economia brasileira, a Comissão Mista orientou a maior parte do seu programa de investimentos para projetos de reabilitação e reequipamento de estradas de ferro, rodovias, portos e navegação de cabotagem. (COMISSÃO, 2008, p.333)

Conforme podemos observar, o relatório da CMBEU reconhecia a importância e necessidade do transporte rodoviário, mas não o prioriza em detrimento aos demais meios de transporte de massa, os quais eram considerados essenciais ao crescimento do país, o que de certa forma era um contraponto ao relatório apresentado por Meira ao ministro da Fazenda, em fevereiro de 1954, no qual afirmava que os investimentos na rede ferroviária de navegação eram dispendiosos e lentos, deixando transparecer que o transporte rodoviário era uma alternativa à eles, posição contrária ao relatório da CMBEU, que afirmava que cada meio tinha sua finalidade específica e que todos eram necessários ao país. Ainda que pese os interesses de cada lado, Meira defendia a implantação da indústria automobilística e a CMBEU poderia, eventualmente, estar defendendo interesses de empresas estadunidenses, nos parece bastante razoáveis as argumentações da Comissão Mista.

Lúcio Meira tinha consciência dos obstáculos à implantação da indústria automobilística no Brasil, entre eles a resistência dos importadores e de fabricantes estrangeiros, cujos produtos eram colocados no Brasil por meio de importação, processo mais simples e menos oneroso que a fabricação local. Meira afirma que essas entidades buscavam “exagerar as dificuldades inerentes à indústria automobilística, como meio de desencorajar a ação planificadora governamental e a iniciativa privada” (MEIRA, 1954, p.8). Embora ele não cite nenhuma empresa em particular, Shapiro (1997, p.24) afirma que “em 1952, a ideia foi considerada por representantes da Ford como ‘mera utopia’”. Semelhante afirmação foi feita por Latini (2007, p.100), ao dizer que “a direção da Ford se empenhou em demonstrar que o Brasil ainda não satisfazia os pré-requisitos para a fabricação de automóveis”.

Além das resistências acima citada, Meira apontava que os altos investimentos financeiros e a capacitação técnica necessária eram barreiras a

serem superadas. Porém, acreditava e defendia que todos os entraves eram passíveis de serem superados com a “intervenção de um órgão superior para criar condições propícias ao afastamento de tais dificuldades” (MEIRA, 1954, p.8), em linha, portanto, com o pensamento desenvolvimentista. Neste sentido, Meira propões a criação da Comissão Executiva da Indústria de Material Automobilístico (CEIMA) cuja principal atribuição seria a de

elaborar e submeter à aprovação do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, ouvida a Comissão de Desenvolvimento Industrial, planos industriais para as diversas linhas de fabricação de material automobilístico e os adaptar às contingências da situação nacional. (MEIRA, 1954, p.1)

Em 25 de junho de 1954, foi aprovado o Decreto nº 35.729, que instituía a CEIMA (BRASIL, 1954). Porém, dois meses após este evento, em 24 de agosto de 1954, Getúlio Vargas comete suicídio, alterando completamente os rumos do país. Segue-se um período de turbulência política e uma mudança radical na condução econômica do país. João Café Filho, então vice-presidente de Vargas, assume a Presidência da República, e nomeia como ministro da fazenda Eugênio Gudin, liberal e notório defensor da ortodoxia monetária. Sua atuação foi baseada em “uma rígida política de estabilização, destinada a combater a inflação, reequilibrar as contas externas e garantir o apoio de entidades financeiras internacionais” (KELLER, s.d.). Como consequência da nova política econômica, houve um freio no processo de industrialização, adotada durante o governo Getúlio Vargas, e a CEIMA não chegou a ser instaurada (GATTÁS, 1981, p.157). Lúcio Meira foi transferido para Salvador, como comandante da base naval, ficando assim longe do centro de decisões do país.

Mas, aparentemente de forma paradoxal, foi durante a gestão de Eugênio Gudin à frente do Ministério da Fazenda, em 17 de janeiro de 1955, que foi emitida a Instrução nº 113 da Sumoc, amplamente utilizada posteriormente pelo governo Juscelino Kubitschek para promover a implantação da indústria automobilística no Brasil, de forma a facilitar e baratear a importação de máquinas e equipamentos necessários às instalações das fábricas de veículos automotores (GATTÁS, 1981, p.165). Esta instrução foi muito criticada por empresários brasileiros, por julgarem que apresentava vantagens ao capital

externo na importação de bens de capital as quais não podiam ter acesso. Aprofundaremos este assunto mais adiante ao discutirmos o governo Juscelino Kubitschek.

Mesmo diante de vários obstáculos, a subcomissão teve sugestões acatadas pelo governo de Getúlio Vargas que ajudaram no desenvolvimento do setor de autopeças no Brasil, base para a implantação da indústria automobilística. A primeira foi o Aviso nº 288 de 19 de agosto de 1952 da Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil (Cexim), órgão regulador de exportação e importação do país na época, na qual dizia:

A Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil S.A. torna público que resolveu restabelecer o licenciamento de peças e acessórios para veículos, limitado, porém, aos elementos ainda não produzidos no País. (GATTÁS, 1981, p. 85)

Ou seja, a Cexim restabeleceu a importação de materiais automotivos, porém, excluiu o licenciamento de itens já produzidos localmente. Inicialmente foram listados 104 grupos de itens que não poderiam ser importados, sendo que a lista era constantemente reavaliada. Esta medida gerou fortes e imediatas reações de alguns setores empresariais. Apesar disso, ela foi mantida em vigor, e oito meses depois, em 28 de abril de 1953, foi ampliada por meio da emissão do Aviso nº 311 da Cexim, o qual proibiu a importação de veículos montados. Todos os veículos deveriam entrar no país desmontados e sem os seus estofamentos, que deveriam ser adquiridos internamente. Ficavam também fora da licença de importação os itens listados no Aviso nº 288 (LATINI, 2007, p.97 e 98).

De acordo com Almeida (1972, p.23), no segundo governo Getúlio Vargas, quatro empresas começaram a montar veículos no Brasil: a Fábrica Nacional de Motores em 1951, a Willys-Overland do Brasil em 1952, a Volkswagen do Brasil e a Mercedes Benz do Brasil, em 1953. No entanto, é importante ressaltar que outras quatro empresas já atuavam na montagem de veículos no país anteriormente a esse período: a Ford Motor, desde 1920; a General Motors, desde 1925; a International Harvester, desde 1926; e a Vemag S.A., desde 1945.

Apesar da importância dessas linhas de montagem locais, a principal herança deixada por esse período para a indústria automobilística do Brasil foi o desenvolvimento da indústria de autopeças que, em 1941, contava com somente cinco empresas, em 1946 passou para 30 e deu um salto enorme para cerca de 520 na metade da década de 1950, o que possibilitava um índice médio de 30% de nacionalização dos veículos montados no país (Almeida, 1972, p.23). O desenvolvimento da indústria de autopeças foi uma condição básica e *sene qua non* para a implantação da indústria automobilística no governo Juscelino Kubitschek.

Também podemos citar como uma importante contribuição desse período os trabalhos desenvolvidos pela subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis, que em grande parte seriam aproveitados posteriormente por Lúcio Meira no estabelecimento do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) em 1956, primeiro ano do governo Juscelino Kubitschek.

1.2– Implantação da indústria automobilística brasileira – Governo Juscelino Kubitschek

Em uma viagem aos Estados Unidos, realizada antes de sua posse como presidente da República, Juscelino Kubitschek ouviu a seguinte resposta, ao expor seus planos de implantação da indústria automobilística no Brasil a empresários norte-americanos: “Seus planos são grandiosos, senhor presidente, mas os carros que rodarão nas estradas do Brasil durante o seu governo, e ainda por muitas e muitas gerações, continuarão sendo os norte-americanos”. Juscelino Kubitschek então replicou: “Compreendo sua descrença, mas, igualmente, devo ser franco. No dia 31 de dezembro de 1957, atravessarei a principal avenida do Rio dirigindo um carro inteiramente fabricado no Brasil” (KUBITSCHKEK, 2020, v.3 p. 44). Lembrando que a data citada pelo futuro presidente da República não era o último dia de seu governo, mas sim o último dia do seu segundo ano no cargo.

De fato, houve muita resistência e ceticismo com relação ao sucesso da implantação da indústria automobilística no Brasil na década de 1950, mas é também um fato que, ao término do governo Juscelino Kubitschek, um total de 320.680 autoveículos (ANFAVEA, 2020) haviam saído das fábricas brasileiras,

cerca de 15% a menos que o inicialmente planejado no Plano de Metas, que era de 377.700 unidades (BRASIL, 1959, p.166), mas, ainda assim, um número expressivo para a época.

Conforme mencionado, foi no segundo governo de Getúlio Vargas que foram iniciados os estudos e discussões sobre o estabelecimento da indústria automobilística no Brasil, porém, a sua efetiva implantação ocorreu durante o governo Juscelino Kubitschek.

Em 1955, ainda no decorrer da campanha para a eleição presidencial, começou-se a elaboração do Plano de Metas, publicado no livro *Diretrizes gerais do Plano Nacional de Desenvolvimento*, assinado por Juscelino Kubitschek. Trata-se de um esboço do futuro programa de governo. Tal trabalho foi coordenado por Lucas Lopes, mineiro de Ouro Preto que já havia trabalhado com Juscelino Kubitschek quando ele foi governador de Minas Gerais. Segundo Lucas Lopes, o Plano de Metas foi detalhado no período entre a eleição e a posse de Juscelino Kubitschek (LOPES, 1991, p. 168). Ao final, foram definidas 30 metas, que abrangiam os setores de energia, de transporte, de alimentação, indústrias de base e educação. Posteriormente foi acrescentada a 31ª meta, construção de Brasília, a qual foi denominada “meta síntese”⁷.

No dia 1º de fevereiro de 1956, seu primeiro dia de governo, Juscelino Kubitschek convocou, para às 7 horas da manhã, uma reunião com seus ministros, na qual foi constituído, por meio do Decreto nº 38.744 (BRASIL, 1956), o Conselho de Desenvolvimento, que seria responsável pela coordenação e execução do Plano de Metas. O conselho era composto por todos os ministros, os chefes das Casas Civil e Militar, o presidente do Banco do Brasil e do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE). Não havia um presidente ou vice-presidente do conselho, somente um secretário executivo, responsável por coordenar os trabalhos relacionados ao Plano de Metas. Lucas Lopes, presidente do BNDE, foi nomeado como secretário executivo do Conselho de Desenvolvimento (LOPES, 1991, p. 170 e KUBITSCHKEK, 2020, v.3 p.21).

Como parte do Plano de Metas, a indústria automobilística, estabelecida como a meta 27, era o único setor de bens de consumo presente no plano de

⁷ Para maiores detalhes, ver documentos constante em <https://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/handle/identem/490>.

governo, sendo assim, de bastante visibilidade para a sociedade, além de estar relacionada à ideia de modernidade representada pelos automóveis na época.

Lúcio Meira, responsável pela subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis durante o segundo governo Getúlio Vargas, foi nomeado ministro da Viação e Obras Públicas no governo Juscelino Kubitschek, e ficou encarregado de viabilizar a meta 27 – indústria automobilística. Era quase uma continuidade do trabalho realizado anteriormente.

Em seu livro de memórias, Juscelino Kubitschek afirma ter conhecido Lúcio Meira em 1955, quando ele se encontrava alocado na Base Naval de Salvador, Bahia (Gattás, 1981, p. 157 e Juscelino, 2020, v.3 p.120). Tanto Gattás, como Juscelino, consideraram a transferência de Lúcio Meira para a Bahia como uma espécie de exílio promovido por Café Filho ao assumir o governo após a morte de Getúlio Vargas, por distanciá-lo da capital do país. Juscelino alega ter conhecido Meira por intermédio do governador da Bahia, Antônio Balbino, e de Ernâni do Amaral Peixoto. Ainda segundo Juscelino Kubitschek, o encontro dos dois foi providencial, uma vez que ambos compartilhavam das mesmas ideias e estavam determinados a levarem o plano de implantação da indústria automobilística no Brasil adiante.

No dia 27 de abril de 1956, Juscelino Kubitschek autorizou a constituição do grupo de trabalho que iria conduzir os trabalhos da indústria automobilística, e informou que teriam 30 dias para apresentarem os estudos e sugestões definitivas. Lúcio Meira argumentou que o prazo era exíguo, porém Juscelino, mesmo reconhecendo que o argumento era válido, insistiu no seu cumprimento, pois “se me relevasse liberal, no que dizia respeito aos prazos, o programa de metas não seria executado” (KUBITSCHEK, 2020, v.3 p. 56). Foi assim formado um grupo de trabalho, o qual apresentou na reunião do Conselho de Desenvolvimento de 8 de junho de 1956 um projeto de decreto sobre o assunto (KUBITSCHEK, 2020, v.3 p. 56). No dia 16 de junho de 1956, foi publicado o Decreto nº 39.412 (BRASIL, 1956), que estabelecia as normas diretoras para a criação da indústria automobilística e instituía o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), responsável pela observância e cumprimento das regras referentes à citada indústria, como por exemplo a avaliação e aprovação de projetos para a fabricação de veículos. A experiência e conhecimentos

adquiridos por Lúcio Meira e sua equipe na condução dos trabalhos da subcomissão de Jeeps, Tratores, Caminhões e Automóveis durante o segundo governo Getúlio Vargas, certamente contribuíram para a execução dos trabalhos dentro do prazo estipulado.

Ficou definido que o GEIA ficaria diretamente subordinado ao Conselho de Desenvolvimento e seria composto por 5 membros:

- Ministro da Viação e Obras Públicas (Presidente);
- Diretor-Executivo da Superintendência da Moeda e Crédito - Sumoc;
- Diretor-Superintendente do BNDE;
- Diretor da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil– CACEX;
- Diretor da Carteira de Câmbio do Banco do Brasil.

Os membros do GEIA podiam delegar seus poderes a representantes autorizados. Posteriormente, novos membros passaram a fazer parte do GEIA: representantes do Ministério da Guerra, do Conselho de Política Aduaneira, do Ministério da Agricultura, da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil e do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) (LATINI, 2007, p. 139).

Além dos membros acima citados, o GEIA era assistido por um Conselho Consultivo, constituído por

...um representante de Institutos Oficiais de Tecnologia; por um representante do órgão de classe dos subcontratadores da indústria automobilística; por um representante do órgão de classe dos fabricantes de veículos automotores; por um representante do órgão de classe dos produtores de aço e por um representante do órgão de classe do comércio de veículos automóveis (BRASIL, 1956, Art. 19º).

Segundo Sydney Latini, que foi secretário-executivo do GEIA, preposto do presidente do grupo, somente participavam do grupo pessoas com poder de decisão por seus órgãos de origem, sendo que as decisões eram tomadas em reuniões simples e sem burocracia. Quando uma decisão era aprovada pelos membros do GEIA, estava aprovada automaticamente nos diversos órgãos ali representados (LATINI, 2007, p. 139 e 145).

Além da constituição do GEIA, outro ponto relevante definido no Decreto nº 39.412 de 16 de junho de 1956 foi com relação à importação de equipamentos. Em seu Art. 2º, determinava que

Os equipamentos utilizados na Indústria Automobilística Brasileira são considerados da mais alta essencialidade para o desenvolvimento econômico do País, quando especificamente destinados à fabricantes e subcontratadores tal como definidos no presente Decreto.

§ 1º A importação desses equipamentos, sem cobertura cambial, como investimento de capital estrangeiro no país será regida pelo disposto na Lei nº 2.143, de 29-12-1953, e sua regulamentação (Decreto número 34.893 de 5-1-1954, art. 15, e Instruções nº 113 de 17-1-1955, itens 1º e 4º, da Superintendência da Moeda e Crédito).” (BRASIL, 1956, Art. 2º).

Conforme citado anteriormente, a Instrução nº 113 da Sumoc foi editada no Governo Café Filho em 17 de janeiro de 1955, quando Eugênio Gudin era ministro da Fazenda. Esta instrução permitia a importação de “bens de capital à taxa ‘livre’ de câmbio por investidores estrangeiros, caso esses investidores aceitassem, como forma de pagamento, a participação no capital próprio da empresa que importasse o equipamento” (INSTRUÇÃO 113, s.d.), o que propiciava a entrada de investimentos sem sobrecarregar a dívida externa do país. Segundo Otávio Gouveia de Bulhões, que foi diretor executivo da Sumoc e um dos formuladores da instrução, “a instrução 113 foi baixada para facilitar a importação de indústria por nacionais ou estrangeiros e o seu objetivo foi de aumentar o nosso parque industrial, contribuindo para o progresso e desenvolvimento do país” (CONSIDERAÇÃO, 1958, p. 18).

Vigorava na época o sistema de taxas múltiplas de câmbio, o qual previa leilões de dólares por categorias de produtos, segundo critérios de essencialidade para a economia do país. Quanto menor a essencialidade, mais caro era o dólar de importação. Nos casos em que se aplicava a Instrução nº 113, o capital estrangeiro não necessitava trazer ao Brasil seu dinheiro em moeda estrangeira, converter para a moeda local (cruzeiros) para somente depois recomprar dólares e importar os equipamentos segundo sua categoria, cujo dólar de importação seria superior ao dólar “livre” de entrada de capital. O subsídio nesse caso era a diferença entre o câmbio da categoria e a taxa livre do dólar.

Somente para efeito de ilustração (valores fictícios) vamos supor a seguinte situação:

Dólar livre = Cr\$80,00.

Um empresário estrangeiro necessita importar um equipamento de um milhão de dólares.

Cenário 1 – aplicando-se a Instrução nº 113:

O empresário importa o equipamento a valor equivalente a US\$1.000.000 x 80,00 (taxa de câmbio livre), igual a Cr\$80.000.000,00.

Cenário 2 – sem Instrução nº 113:

Vamos supor que o ágio da categoria de importação de seu equipamento seja de 50%, ou seja, o dólar de importação é de Cr\$80,00 mais 50%, igual a Cr\$120,00.

Portanto, para importar o equipamento de US\$1.000.000, o empresário necessitará de US\$1.000.000,00 x Cr120,00 = Cr\$120.000.000,00

O empresário terá que trazer ao país Cr\$120.000.000/Cr\$80,00 (taxa de câmbio “livre”), equivalente à US\$1.500.000,00, para posteriormente importar o equipamento de US\$1.000.000,00.

Neste caso, aplicando-se a Instrução nº 113, o subsídio é de US\$1.500.000 menos US\$1.000.000, que é igual a US\$500.000,00, equivalente a Cr\$40.000.000,00.

Porém, se por um lado este sistema apresentava vantagens ao capital estrangeiro, por outro gerou protestos de empresários nacionais, pois julgavam que estavam em condições desfavoráveis de competição.

De acordo com Ramiz Gattás, a Instrução nº 113 tinha por objetivo:

1º - Facultar ao empresário brasileiro, segundo o grau de interesse nacional, a possibilidade de utilizar uma taxa de 40 cruzeiros (antigos) por dólar, ou a taxa de câmbio livre, em contratos de crédito ou financiamento estabelecidos com o exterior, favorecendo o investimento nacional que, anteriormente, teria de realizar a operação com base em taxas mais elevadas que as do câmbio livre.

2º - Permitir os investimentos diretos de capital estrangeiro ou de participação, sem cobertura cambial, ou seja, a uma taxa equivalente à do câmbio livre (GATTÁS, 1981, p. 165).

Ainda de acordo com Gattás (1981), a Instrução nº 113 somente funcionou para o segundo caso, pois, para não sobrecarregar a dívida externa do país, o governo estabeleceu que o prazo mínimo para os empréstimos no exterior ao empresário nacional deveria ser de 5 anos, posteriormente ampliado para 8 anos, algo que na prática não acontecia. Em uma matéria do jornal *O Estado de S. Paulo* (OESP) de 9 de novembro de 1957, é formulada a seguinte questão;

De fato, que empresário se arriscaria a licitar cambiais para a importação de equipamentos, pagando em média Cr\$110-120 por dólar, sabendo que o concorrente estrangeiro pode iniciar a sua carreira no mercado brasileiro introduzindo máquinas na base do dólar a Cr\$80? (A INSTRUÇÃO, 1957, p.15).

Por outro lado, Roberto Campos, que fez parte do GEIA como representante do BNDE, em seu livro *A lanterna na popa*, defendeu a necessidade e importância da Instrução nº 113:

Acusada de privilegiar empresas estrangeiras, foi na realidade um instrumento que permitiu a indução de capitais externos para a execução do Programa de Metas do presidente Juscelino Kubitschek, com enorme efeito multiplicador na geração de empregos e investimentos locais. Em sua ausência, dificilmente esse programa se teria concretizado, perdendo-se o efeito multiplicador que abriu novas oportunidades para o empresariado brasileiro. (CAMPOS, 2019, p.627).

A diferença dada entre o investidor estrangeiro e o nacional era justificada, pelos formuladores da Instrução nº 113, pelo fato do primeiro ter fundos em moedas estrangeiras que poderiam ser convertidos em máquinas e equipamentos sem onerar a balança externa brasileira, ao passo que o segundo tinha somente recursos em cruzeiros, e o financiamento externo necessário para a importação sobrecarregaria a dívida externa do país (GATTÁS, 1981, p. 166). As críticas foram tão severas com relação à diferença de tratamento dado entre os empresários nacionais e estrangeiros, que Juscelino Kubitschek se viu obrigado a justificar a conduta do governo em seu pronunciamento ao Congresso de 1957 (KUBITSCHKEK, 1957, p. 307). Ele alega serem improcedentes as

críticas feitas, uma vez que considerava igualitário o tratamento dado a ambos os empresários.

Durante o governo Juscelino Kubitschek, de um total de 419 milhões de dólares que ingressaram no país por meio da Instrução nº 113, 200,7 milhões de dólares foram destinados à indústria automobilística, cerca de 48% do total. Ou seja, durante sua fase de implantação, esta indústria foi uma das grandes beneficiárias da Instrução nº 113 (SHAPIRO, 1994, p.136).

Além da Instrução nº 113, foram previstos outros benefícios cambiais, fiscais e de financiamentos via BNDE, conforme citado por Shapiro (1997, p.33):

Equipamentos estrangeiros não importados como investimentos diretos, mas dependentes de financiamento externo, podiam ser pagos a um vantajoso 'custo de câmbio' desde que os termos do empréstimo atendessem certas condições. As quotas cambiais eram reservadas para a importação de peças não produzidas no país, além disso, tais quotas eram oferecidas a taxas subsidiadas que variavam de acordo com o tipo de veículo. Importações de produtos relacionados a automóveis estavam isentas de tarifas alfandegárias e de impostos sobre vendas. Finalmente, as empresas automotivas podiam se candidatar aos créditos e avais oferecidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE).

Em seu livro *Engines of growth*, Shapiro (1994, p. 156) estima que o total de subsídios recebidos pelo setor automobilístico na sua fase de implantação foi de 202,9 milhões de dólares, excluindo-se possíveis benefícios decorrentes de financiamento do BNDE, de um total de 421,4 milhões de dólares em bens importados e em partes complementares. Ou seja, os subsídios representaram cerca de 48% dos 421,4 milhões de dólares. A contrapartida aos benefícios concedidos era as empresas assumirem o compromisso agressivo de nacionalização dos veículos até 1960, cujo índice, ao longo dos anos, crescia conforme o tipo de veículo.

Apesar da importância da Instrução nº 113, Almeida (1972, p. 41 e 42) argumenta que os fatores que mais motivaram as empresas a investirem na fabricação de automóveis na sua fase de implantação foram, em primeiro lugar “e sem dúvida o mais decisivo”, as condições de mercado da época e potencial futuro; em segundo lugar, a política de reserva de mercado, por meio da

aplicação da Lei do Similar Nacional; e somente em terceiro, os benefícios e facilidades concedidos pela Instrução nº 113. Gordon e Grommers (1962, p. 53), afirmam que:

O conhecimento de que a importação de veículos, montados ou *completely knocked down* (CKD)⁸ para montagem local, seria impossível a partir de então, foi um poderoso estímulo. Os gestores das empresas perceberam que o mercado potencial do Brasil era bom demais para se perder e que os investimentos realizados previamente em linhas de montagem e distribuição (em alguns casos vários milhões de dólares), assim como a boa imagem adquirida no negócio de importação, deveriam ser preservados, passando à fabricação completa.⁹

A negação do mercado brasileiro às empresas não participantes da fase de implantação foi apontada por Shapiro (1997, p.69) como fundamental para o sucesso do programa: “Pois foi somente diante da iminência de fechamento do mercado que as empresas responderam à convocação do GEIA.” Ou seja, embora os incentivos concedidos tenham desempenhado um papel importante na atração de empresas ao Brasil, isso não teria sido suficiente sem a coerção do fechamento do mercado.

O GEIA fez distinções do nível de nacionalização para diferentes tipos de veículos ao longo do período de implementação da indústria, tendo sido priorizada a fabricação de veículos de carga e jipes, dada sua importância à economia nacional. Os caminhões, regulamentados pelo Decreto nº 39.568 de 12 de julho de 1956 (BRASIL, 1956), deveriam ter 35% do peso de suas peças fabricadas no Brasil no final de 1956, 40% em 1º de julho de 1957, 65% em 1º de julho de 1958, 75% em 1º de julho de 1959 e finalmente 90% em 1º de julho de 1960. Foram considerados nesta categoria caminhões com peso bruto entre 4.200 quilos e 15.000 quilos.

⁸ *Completely knocked down* (CKD) é o sistema no qual o veículo é montado localmente a partir de componentes importados.

⁹ The knowledge that importation of vehicles, in finished form as well as "completely knocked down" (CKD) for local assembly, would henceforth be impossible was a powerful stimulus. In all cases, the company managements felt that the potential market in Brazil was too good to lose and that prior investments in assembly and distribution facilities (amounting to many millions of dollars in some cases) and goodwill acquired in the import business had to be safeguarded by moving into complete manufacture.

Na mesma data de publicação do Decreto nº 39.568, em 12 de julho de 1956, foi editado o Decreto nº 39.569 (BRASIL, 1956), regulamentando a fabricação de jipes: veículos com peso bruto entre 1.200 quilos e 2.000 quilos, tração nas quatro rodas e capota e laterais de lona. Os índices de nacionalização variavam entre 50% em 31 de dezembro de 1956, passando a 60% em 1º de julho de 1957, 75% em 1º de julho de 1958, 85% em 1º de julho de 1959 e 95% em 1º de julho de 1960.

Em 30 de julho de 1956 foi publicado o Decreto nº 39.676-A (BRASIL, 1956), referente a caminhonetes, caminhões leves e furgões, veículos definidos como aqueles destinados ao transporte de cargas ou passageiros e carga, com peso bruto de até 4.200 quilos. Os índices de nacionalização eram de 40% em 31 de dezembro de 1956, 50% em 1º de julho de 1957, 65% em 1º de julho de 1958, 75% em 1º de julho de 1959 e 90% em 1º de julho de 1960.

Em todas as categorias de veículos, incluindo automóveis de passeio, as empresas, para se qualificarem como fabricantes perante o GEIA, tinham que assumir o compromisso de, além dos índices de nacionalização citados, fabricar no país o motor com índice mínimo de 60%, em peso, de peças nacionais. Esta exigência desencorajava a possível saída do mercado brasileiro de um fabricante que tenha aderido ao plano e se beneficiado dos incentivos recebidos, uma vez que a fabricação de motores exigia elevados investimentos financeiros, criando-se desta forma um “ponto de não retorno”.

Várias empresas apresentaram projetos para a fabricação de veículos comerciais. Por um lado, a fabricação destes veículos era menos crítica em relação à economia de escala, por outro, tinha uma demanda atraente. A meta 27, Indústria Automobilística, do Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, previa a produção de 243.400 unidades de veículos comerciais até 1960, número bem superior ao de jipes e automóveis, estimado em 134.300 unidades. Foram apresentados e aprovados pelo GEIA projetos da General Motors e da Ford para caminhões médios e leves, da Mercedes Benz para caminhões médio, pesado e ônibus, da Scania Vabis, da FNM e da International Harvester para caminhões pesados. A Volkswagen, a Vemag, a Willys-Overland do Brasil (WOB) e a Toyota tiveram projetos aprovados para jipes e/ou utilitários (SHAPIRO, 1997, p. 39). Além destas empresas, a Indústria Nacional de

Locomotivas apresentou projeto para a fabricação de caminhões Krupp, porém foi posteriormente substituído pela instalação de uma forjaria, e a Rover do Brasil teve seu projeto para fabricar um jipe aprovado, entretanto, foi mais tarde cancelado (ALMEIDA, 1972, p. 39).

Se por um lado os veículos comerciais eram prioritários, dada a sua importância para a economia do país, eram os automóveis de passeio a grande vitrine de modernidade que o governo desejava apresentar à sociedade brasileira. Porém, nesta questão os desafios foram maiores.

Em 26 de fevereiro de 1957 foi publicado o Decreto nº 41.018, que instituiu o plano nacional da indústria automobilística relativo a automóveis de passageiros (BRASIL, 1957). Tal decreto, a semelhança dos anteriores, determinava os critérios e regras para a fabricação de automóveis no país. Em seu artigo 3º, definia como automóvel de passageiro “os veículos de quatro rodas assim designados comercialmente, destinados ao transporte de pessoal, com capacidade normal para o mínimo de 4 e o máximo de 7 passageiros, inclusive o motorista.”¹⁰ O índice de nacionalização exigido começava em 50% em 1º de julho de 1957, indo para 65% em 1º de julho de 1958, 85% em 1º de julho de 1959 e, finalmente, 95% em 1º de julho de 1960.

Porém, à revelia do GEIA, em 14 de agosto de 1957 foi promulgada a Lei nº 3.244 (BRASIL, 1957), que dispunha sobre a reforma da tarifa das alfândegas, que, em seu Artigo 59, previa leilões para importação de automóveis de até 1.600 quilos e valor FOB abaixo de 2.300 dólares, com redução do imposto de importação de acordo com o índice de nacionalização, começando em 40% para carros com 15% de nacionalização, chegando a 90% para aqueles com mais de 45% de seu peso de conteúdo nacional. O governo considerou tal artigo uma ameaça aos planos de fabricação de automóveis no país, pois facilitava a sua

¹⁰ Esta definição excluiu o veículo Romi-Isetta, considerado por alguns autores como o automóvel pioneiro no país, como elegível aos benefícios do programa, pois carregava somente duas pessoas, o que fez seu preço subir de 700 dólares para 1.400 dólares. Foram fabricadas cerca de 3.000 unidades entre 1956 e 1961 (A PIONEIRA, 1996). Em sua linha do tempo, a Romi alega que o Romi-Isetta foi o primeiro automóvel fabricado no Brasil (https://www.romi.com/wp-content/uploads/2015/11/Linha_do_tempo_2014.pdf),

importação. De forma a conter possíveis danos, o governo conseguiu limitar a vigência dos leilões a dois anos, colocou um teto de lucro para as empresas participantes e exigiu que os veículos viessem desmontados e com restrições de alguns componentes (ALMEIDA, 1972, p.37).

Além dos problemas políticos, o plano de fabricar automóveis de passeio enfrentou resistência por parte dos maiores fabricantes globais, conforme será descrito no tópico a seguir.

1.3 – As empresas participantes da fase de implantação da indústria automobilística no Brasil

Conforme vimos, o GEIA procurou atrair grandes empresas transnacionais ao Brasil, no entanto, a desconfiança com relação ao potencial do mercado brasileiro foi elevada e, dentre as multinacionais, somente a alemã Volkswagen (VW) aceitou as regras impostas e correu o risco de fabricar veículos leves localmente. Ainda assim, temos que considerar que a VW não era uma gigante do segmento nessa época como é atualmente. As demais empresas que implantaram fábricas de automóveis no Brasil, na fase inicial da indústria, eram todas de capital preponderantemente nacional ou com no mínimo 50% de capital brasileiro: a Willys-Overland do Brasil (WOB), a Vemag S.A. e a Fábrica Nacional de Motores (FNM), tinham mais de 50% de capital nacional, e a Simca do Brasil tinha 50% de capital nacional (ALMEIDA, 1972, p.40). As outras multinacionais que vieram ao Brasil somente aceitaram fabricar veículos pesados.

Em seu livro de memórias, *Meu caminho para Brasília*, Juscelino Kubitschek deixa claro sua frustração com a postura adotada pelas empresas norte-americanas, em especial a Ford. Ele chega a classificar a atitude dos norte-americanos como “afrontosa”, e cita um trecho de um relatório da Ford no qual afirmava que era “impossível fundirem-se blocos de motores em países tropicais” (KUBITSCHKEK, 2020, v.3 p.65). Kubitschek cita ainda (2020, v.3 p.102), que a Ford chegou a elaborar e distribuir, pelo Brasil, inúmeras cópias de um relatório no qual afirmava ser impraticável a fabricação de motores no país, e que, dado o prestígio que a empresa tinha no mercado brasileiro, tal afirmação gerou

apreensão e desânimo entre os empresários do setor. Porém, com a adesão da General Motors (somente para a fabricação de caminhões) e de outras empresas ao programa, tal afirmação tinha sido desmoralizada.

De fato, Helen Shapiro (1997, p.55, 57 e 58) nos lembra que na visão da Ford, o plano do governo brasileiro de fabricar caminhões estaria comprometido sem a participação de uma empresa com o prestígio da General Motors. A sua adesão era uma forma de garantia de sucesso do plano, reduzindo ou mesmo eliminando o poder de pressão da Ford sobre o GEIA, a qual corria o risco de ficar de fora do mercado brasileiro. Após muita hesitação, no início de 1957 a Ford apresentou planos para a fabricação de caminhões leves e médios que atendessem as exigências do GEIA, que os aprovou no dia 08 de fevereiro de 1957. Tal empresa não deve ter lamentado a decisão tomada, considerando que o programa implicou um investimento de aproximadamente 20 milhões de dólares, resultando em um lucro de 31 milhões de dólares entre 1957 e 1960.

Se, após muita resistência, a Ford decidiu atender as exigências do GEIA para a fabricação de veículos comerciais, o mesmo não aconteceu com os automóveis. Não que ela não desejasse participar desse mercado, afinal estava presente no Brasil há décadas e desejava manter sua privilegiada posição no país, mas queria fazê-lo de acordo com as suas regras.

A presença da Ford no Brasil era bastante antiga, em 1904 chegaram os primeiros automóveis da empresa no país, o Modelo A, sendo a marca representada localmente pela agência de William T. Right, localizada na Rua Júlio Conceição, bairro do Bom Retiro, na cidade de São Paulo. A Ford foi a primeira fabricante de automóveis a se estabelecer no país: sua diretoria nos Estados Unidos aprovou a criação da filial brasileira em 24 de abril de 1919, com uma capital inicial de 25.000 dólares. Em 1º maio daquele ano, iniciou-se a montagem do Modelo T em um galpão na Rua Florêncio de Abreu, São Paulo, com peças importadas (SOBRE, s.d.). Em 12 de maio de 1920, foi publicado o Decreto nº 14.167 (BRASIL, 1920) autorizando o funcionamento da *Ford Motor Company* no Brasil. Em 1921 a empresa mudou-se para um prédio próprio na rua Solon, 809, bairro do Bom Retiro em São Paulo. Tinha capacidade para produzir 4.700 carros e 360 tratores anualmente. Em 1953 a empresa inaugurou

sua fábrica no bairro do Ipiranga em São Paulo, com 200.000 m² e capacidade de produção de 125 veículos ao dia (SOBRE, s.d.)¹¹.

Em 1956, após atuar há mais de 35 anos no Brasil e sendo uma empresa de destaque no mercado local, a Ford certamente gostaria de preservar sua posição, porém, não ao custo imposto pelo GEIA no caso dos automóveis de passeio. A empresa não queria assumir o compromisso de nacionalização determinado pelo grupo. Ela apresentou, por diversas vezes, projetos que não atendiam às exigências do governo, porém não obteve sucesso em nenhuma delas. Em 16 de dezembro de 1958 a Ford apresentou uma proposta para produção de automóvel com 30% de nacionalização inicial, terminando com 73% em 1962. No entanto, a proposta foi recusada. Em fevereiro do ano seguinte reapresentou o mesmo projeto, mas com 50% de peças nacionais em 1960 e com a “intenção” de atingir 95% em 1961, porém não aceitava qualquer forma de punição caso não atingisse tal índice. O projeto foi novamente recusado pelo GEIA. Em dezembro de 1960, próximo ao término do governo Juscelino Kubitschek, a Ford apresentou uma proposta para produzir o automóvel Fairlane 1959, mas sem sucesso novamente. A empresa pressionou por diversas formas pela sua entrada no Brasil no mercado de automóveis, mas só conseguiria sucesso anos mais tarde, durante a ditadura militar (SHAPIRO, 1997, p. 57 a 61).

Entre 1957 e 1960, a Ford produziu 55.469 veículos no Brasil, com um índice de nacionalização de 80%, 79% e 84% respectivamente para os modelos F-100, F-350 e F-600. Foram investidos 21 milhões de dólares em moeda estrangeira sem cobertura cambial, ou seja, via Instrução nº 113 (ANFAVEA, 1962, p.62 e ANFAVEA, 1960, p.19).

Assim como sua compatriota Ford, a norte-americana General Motors (GM) optou por somente fabricar caminhões no Brasil na década de 1950, tendo sua decisão de fabricar estes veículos influenciado fortemente a Ford a fazê-lo também. Presente no mercado brasileiro desde 26 de fevereiro de 1925, suas

¹¹ Henry Ford II, herdeiro e presidente global da Ford, cancelou no último momento sua vinda ao Brasil para a inauguração dessa fábrica, assim como uma visita ao presidente Getúlio Vargas, em protesto à proibição de importação de peças de acessórios já produzidos localmente, assim como veículos montados (MONIZ BANDEIRA, 2011, p. 166).

primeiras instalações ficavam na Av. Presidente Wilson, 2.935, bairro do Ipiranga, na cidade de São Paulo. Pouco mais de 2 anos após sua chegada ao Brasil, a GM iniciou a construção de suas instalações em São Caetano do Sul, ocupadas até hoje pela empresa, ao lado da ferrovia que interligava São Paulo ao porto de Santos. Começou a operar neste novo local em outubro de 1929, antes mesmo da sua inauguração oficial, que ocorreu somente em 12 de agosto de 1930. Em 29 de outubro de 1929, dias após o início das operações nas novas instalações, houve a quebra das bolsas de Nova Iorque e Chicago, afetando fortemente a economia mundial, inclusive o Brasil. Com a crise decorrente deste fato e queda vertiginosa nas vendas locais, a GM chegou a fechar a nova fábrica, porém voltou a reabri-la alguns dias depois (INÍCIO, 2000, p. 35 e 36).

Em dezembro de 1956 foi aprovado o projeto do caminhão médio Chevrolet 6503, sendo que em junho do ano seguinte os primeiros veículos começaram a sair da fábrica. Neste mesmo mês foi aprovado o segundo projeto da empresa, o caminhão leve Chevrolet 3104, cujas primeiras unidades foram produzidas em julho de 1958. Em 10 de março de 1959 Juscelino Kubitschek esteve presente na inauguração da fundição do primeiro bloco de motor da empresa no Brasil. Entre 1957 e 1960, a GM produziu 49.837 veículos no Brasil, tendo investido cerca de 20 milhões de dólares via Instrução nº 113 (ANFAVEA, 1962, p. 63 e ANFAVEA, 1960, p.25).

Uma das empresas pioneiras no mercado de automóveis de passeios foi a Willys-Overland do Brasil (WOB), fundada em 26 de abril de 1952 (ANFAVEA, 1959, p.53) e tinha sua origem vinculada à estadunidense Willys-Overland Motors. Em 12 de agosto de 1953 uma propaganda da empresa apresentava a construção da sua fábrica em fase final, local no qual seria produzido o Jeep Willys, um pequeno veículo utilitário com tração nas 4 rodas, em uma cadência de 40 veículos por dia. A empresa informava que tal investimento havia sido uma antecipação da proibição do governo brasileiro de 1º de julho de 1953, relativa à importação de veículos montados. Afirmava ainda que iria utilizar cerca de 25% do valor do carro em peças e acessórios nacionais (NESTA, 1953, p.10). Apesar do anúncio da construção da fábrica em 1953, foi somente em junho de 1956 que se iniciou a produção local (ANFAVEA, 1959. P.53).

A Willys-Overland Motors era uma empresa norte-americana do setor automotivo, porém fora do clube das grandes montadoras: General Motors, Ford e Chrysler. Era controlada pela Kaiser Industries do empresário Henry Kaiser. A Kaiser prosperou nas décadas de 1930 e 1940, construindo edifícios durante o *New Deal* de Franklin Delano Roosevelt. Durante a segunda guerra mundial, atuou construindo navios e fabricando o famoso Jeep para as forças aliadas. Após o término do conflito, com o declínio nas vendas dos jipes, e enfrentando problemas com seus demais veículos no mercado estadunidense, Henry Kaiser buscou construir novas fábricas na América Latina.

Em agosto de 1954 fez uma viagem pela Argentina, Colômbia, Equador, México, Peru e Brasil, de forma a demonstrar a importância da produção local de automóveis e como a Willys-Overland poderia contribuir com a região (WOLFE, 2010). Durante sua visita ao Brasil, reuniu-se no Palácio do Catete com o presidente Getúlio Vargas no dia 17 de agosto de 1954, juntamente com o prefeito de Nova Orleans e o embaixador norte-americano no Brasil, ocasião na qual Henry Kaiser apresentou seu plano de construir uma instalação para a fabricação completa de veículos no Brasil, com capacidade de 50.000 unidades anuais. Argumentou que sua proposta traria uma economia de divisas de 100 milhões de dólares ao país. Getúlio Vargas assegurou seu apoio ao projeto (INSTALAÇÃO, 1954, p.2). Uma semana após o encontro, no dia 24 de agosto de 1954, Getúlio Vargas cometeu suicídio, porém os planos de Henry Kaiser não foram abalados.

Em novembro de 1956 a WOB anunciava a vendas de ações da empresa ao público, ao valor de Cr\$110,00 cada. Como incentivo, quem adquirisse 500 ações ou mais, teria desconto na aquisição do Jeep Willys (PARTICIPE, 1956, p. 7). Apesar de parte de seu capital pertencer à empresa norte-americana, a WOB tinha a maioria de suas ações nas mãos de investidores brasileiros. No demonstrativo de resultados publicado em agosto de 1958, é informado que 61,4% do capital da WOB pertencia a acionistas locais (WILLYS-OVERLAND, 1958, p.29). No início de 1959 foi anunciada uma parceria da WOB com a francesa Régie Nationale des Usines Renault para produzir o automóvel Dauphine no Brasil, com isso a montadora francesa passou a ter parte do capital

da WOB, porém, sem alterar o princípio de manter a maioria das ações com investidores nacionais (ASSOCIAM-SE, 1959, p.12).

Durante os anos de implantação da indústria automobilística no Brasil, a WOB lançou uma gama diversificada de veículos, atendendo um público variado de clientes. Além do Jeep Willys, em 28 de julho de 1958, a WOB lançou o Rural Jeep, um veículo com tração nas quatro rodas e com capacidade para transportar até seis passageiros. Em 16 de novembro de 1959 foi lançado o Renault Dauphine, um automóvel pequeno que tinha por objetivo competir com o Volkswagen Sedan (Fusca). Ainda antes do término do mandato de Juscelino Kubitschek, a WOB lançou mais dois veículos, em 25 de março de 1960 um automóvel grande para 6 passageiros, o Aero Willys e, em 9 de dezembro de 1960, a Pick-up Willys. Com essa ampla oferta de veículos, a WOB foi a maior empresa no setor em sua fase inicial, produzindo 87.829 veículos entre 1957 e 1960, número significativamente maior que a segunda e terceira colocadas, a Ford com 55.469 unidades e a Volkswagen com 50.374 unidades, no mesmo período (ANFAVEA, 1962, p.75). Em 30 de junho de 1960 a WOB empregava 6.977 pessoas e seus veículos, com exceção do Aero Willys e Renault Dauphine, lançados poucos meses antes desta data, tinham mais de 90% de índice de nacionalização em peso. Foram investidos cerca de 27 milhões de dólares em moeda estrangeira, via a Instrução nº 113 (ANFAVEA, 1960, p.72 e 73).

Assim como a WOB, a Distribuidora Vemag S.A. – Veículos e Máquinas Agrícolas, foi uma das pioneiras na fabricação de carros no Brasil. Fundada em 20 de julho de 1945 como Distribuidora de Automóveis Studebaker Ltda (VEMAG, 1955, p.9), teve sua denominação alterada para Distribuidora Vemag em julho de 1952, a qual, além dos veículos da empresa norte-americana Studebaker, representava os caminhões Kenworth e Scania-Vabis¹² e os tratores e implementos agrícolas Massey-Harris (A DISTRIBUIDORA, 1952, p.1). Era uma empresa de capital nacional, controlada pelo grupo empresarial Organizações Novo Mundo – Vemag, que, além do setor automobilístico, atuava em segmentos como o bancário e de seguros, entre outros (HOMENAGEM, 1956, p.9).

¹² A Scania-Vabis tornou-se independente da Vemag em julho de 1960 (SHAPIRO, 1994, p.235).

Antes mesmo da posse Juscelino Kubitschek como Presidente da República, em novembro de 1955 a empresa anunciava a fabricação do “primeiro ‘veículo nacional’, o D.K.W.”, por meio de um anúncio de sua primeira oferta de ações ao mercado (PRIMEIRA, 1955, p.3). A Vemag firmou contrato com a empresa alemã Auto Union, para a fabricação dos automóveis DKW no Brasil. Foi uma das primeiras empresas a apresentar projeto para produção de automóveis no país, tendo lançado seu veículo pioneiro, o DKW Vemag, no dia 19 de novembro de 1956, apenas cinco meses após a edição do decreto que instituiu o GEIA (COMUNICADO, 1956, p.3). A cerimônia de lançamento contou com a participação de Juscelino Kubitschek, ocasião na qual o Presidente exaltou a colaboração do capital nacional com a tecnologia estrangeira:

Considero a conjugação da experiência, da capacidade técnica, do saber-fazer dos países mais desenvolvidos com os elementos de capitais nacionais altamente benéfica para o Brasil. De resto, não é esta a opinião sequer passível de dúvida, nem questionável, pois ultimamente todos os dias vão sendo colhidos frutos da aplicação dessa fecunda colaboração alienígena com os brasileiros. (KUBITSCHKEK, 1956)

A Vemag teve três projetos aprovados pelo GEIA, o DKW Vemaguet, o Candango e o DKW Belcar, lançados, respectivamente, em novembro de 1956, fevereiro de 1958 e abril de 1958. Era um fabricante de porte médio no mercado nacional, fabricou entre 1957 e 1960 um total de 21.615 veículos (SHAPIRO, 1994, p.235 e ANFAVEA, 1962, p.71 e 72). Possivelmente por ser uma empresa de capital nacional, foi uma das que menos se utilizou da Instrução nº 113, tendo importado aproximadamente 2 milhões de dólares em equipamentos até junho de 1960 (ANFAVEA, 1960, p.53).

A Fábrica Nacional de Motores, FNM, era a única empresa estatal entre as fabricantes de veículos no Brasil. O Art. 12 do Decreto nº 39.412 de 16 de junho de 1956, que estabeleceu as normas para a criação da indústria automobilística no Brasil, preconizava que: “Os incentivos reservados à indústria automobilística serão preferentemente dirigidos aos projetos de iniciativa privada, abstendo-se o Governo de estimular a instituição de novas entidades estatais, dedicadas às atividades similares.” (BRASIL, 1956), porém, a FNM já fabricava caminhões anteriormente à sua publicação.

Shapiro (1994, p. 62 a 65) nos lembra que a empresa foi fundada durante a Segunda Guerra Mundial, em junho de 1942, para produzir motores aeronáuticos da fabricante norte-americana Wright. Por razões de segurança, o governo dos Estados Unidos decidiu diversificar os locais de fabricação de motores aeronáuticos durante o conflito. Porém, quando os primeiros motores começaram a ficar prontos, a guerra havia acabado, e o pior, nessa época já eram considerados obsoletos, portanto, sem mercado. O governo brasileiro ficou com uma empresa que, embora tivesse equipamentos modernos, não tinha produtos para fabricar. Foram feitas várias tentativas de ocupar as instalações da FNM, como por exemplo a fabricação de refrigeradores.

No relatório da diretoria publicado em maio de 1949 (FÁBRICA, 1949, p.5), referente à reunião realizada em 27 de abril do mesmo ano, é possível identificar que em 17 de dezembro de 1947, a empresa foi transformada em uma sociedade anônima, controlada pelo governo brasileiro, passando se chamar Fábrica Nacional de Motores S.A., cujo registro se deu em 9 de janeiro de 1948. Nessa época, a empresa realizava serviços de manutenção de motores aeronáuticos, porém já estava se preparando para a produção de caminhões com motores a diesel. Chegou a contratar os serviços de consultoria da empresa Technical Managers Corp para avaliar a possibilidade de produzir veículos automotores de uma empresa norte-americana, porém o plano não seguiu em frente diante do elevado investimento requerido, cerca de 400 milhões de cruzeiros, e pelo fato de terem que renunciar à diretoria técnica e comercial. A diretoria também avaliou a possibilidade de a FNM projetar seus próprios veículos, mas tal plano foi cancelado dada a complexidade dessa operação. Após estas considerações, a empresa assinou um contrato para a produção de caminhões sob licença com a italiana Fabbrica Automobili Isotta Fraschini S.p.A. de Milão.

Em dezembro de 1949 os primeiros cinquenta veículos saíram da linha de produção, com cerca de 30% de conteúdo nacional. Porém, em 1951 a empresa italiana faliu, e novamente a FNM se viu em uma situação crítica. Diante disso, o governo italiano intermediou uma parceria entre a FNM e a Alfa Romeo para a produção de caminhões no Brasil (SHAPIRO, 1994, p. 63 e 64). Vale ressaltar que a Alfa Romeo era, na época, uma empresa do grupo estatal italiano Istituto

per la Ricostruzione Industriale – IRI (BRUNI et al, 2014, p.127), ou seja, além de resolver o problema criado com a falência da Isotta-Franschini, o negócio firmado entre a FNM e a Alfa Romeo interessava diretamente ao governo italiano.

O GEIA havia estabelecido que dezembro de 1957 era o limite para a apresentação de propostas de automóveis de passeio elegíveis aos incentivos, porém, até esta ocasião, somente um projeto da Vemag havia sido aprovado. Diante de tal situação, Juscelino Kubitschek pressionou o GEIA por aprovação de mais projetos, afinal a fabricação nacional dos automóveis de passeio era a que mais simbolizava a modernidade e o sucesso do plano.

Entre os projetos que aguardavam aprovação estava o da Fabral, empresa constituída pelo grupo empresarial paulista Matarazzo e a italiana Alfa Romeo, para a fabricação de um automóvel de luxo no Brasil. O GEIA considerava que veículos econômicos eram mais adequados ao Brasil, mas diante das pressões recebidas de Juscelino Kubitschek, acabou aprovando o projeto. No dia 12 de abril de 1957, um grupo formado pelo ministro Lúcio Meira, pelo embaixador da Itália no Brasil, marquês Blasco D'Ajeta, dois representantes da Alfa Romeo, Ettore Cattaneo e Giovanni Manzini, e dois do grupo Matarazzo, Carlos Heilsorn e Francisco Matarazzo Neto, se reuniram no Palácio do Catete com o presidente Juscelino Kubitschek, anunciando a parceria da empresa para a produção local do automóvel de seis lugares. Porém, em 1958 o grupo Matarazzo desistiu do empreendimento (SHARIPO, 1994, p.93 e 94, FABRICAÇÃO, 1957, p.15).

Shapiro (1994, p. 94) nos conta que diante da desistência do grupo Matarazzo, a Alfa Romeo voltou-se à sua parceira local na fabricação de caminhões, a FNM, para dar continuidade aos planos de fabricação do automóvel. Os diretores da estatal brasileira ficaram divididos com relação à viabilidade do projeto, porém, frente à pressão de Juscelino Kubitschek, o plano foi aprovado e o carro foi batizado FNM 2000 Modelo JK, cuja apresentação ao mercado ocorreu em 21 de abril de 1960, mesmo dia de inauguração de Brasília (EM 21, 1960, p.23). Foi uma dupla homenagem da FNM ao presidente Juscelino Kubitschek. Após o golpe civil-militar de 1964, a deferência foi esquecida e o veículo passou-se a chamar somente FNM 2000.

Além de caminhões, a FNM passou a fabricar tratores sob licença da Fiat em 1956, tendo sido fabricados cerca de 300 unidades no primeiro ano da cooperação entre as empresas, com um índice de nacionalização de 32% em 1956. Esta foi a primeira relação da estatal brasileira com a montadora italiana que, anos mais tarde, viria a se tornar sócia e finalmente proprietária da FNM. (Kubitschek, 1957, p.267; São Paulo, 1956, p.21).

Dentre as empresas que começaram a fabricar automóveis de passeio no Brasil durante a fase de implantação da indústria automobilística no país, somente a Volkswagen do Brasil possuía capital predominantemente estrangeiro, sendo que 80% pertenciam à Volkswagen alemã, e os 20% restantes eram do grupo brasileiro Monteiro Aranha (MONTEIRO, s.d.). A história da empresa no Brasil teve início em 1953, quando anunciaram sua intenção de estabelecer uma fábrica para a produção de automóveis no país, indo além da simples montagem local. O plano era fabricar entre 13.000 e 14.000 automóveis ao ano no Brasil, porém o anúncio de tal empreitada despertou fortes reações das montadoras inglesas, com grande presença no Brasil após a Segunda Guerra Mundial, assim como das norte-americanas (MONIZ BANDEIRA, 2011, p.114 e 115). Vale ressaltar que no início da década de 1950 a Volkswagen, apesar de apresentar um rápido crescimento, não tinha um tamanho comparável às grandes empresas norte-americanas: em 1953, a General Motors, a Ford e a Chrysler produziram em suas plantas fabris nos Estados Unidos, respectivamente, 2.799.615, 1.546.518 e 1.246.577 veículos (AUTOMOBILE, 1957, p.10), números expressivamente maiores que as 175.637 unidades fabricadas pela montadora alemã no mesmo ano (VOLKSWAGEN, 2008, p. 43).

Diante das pressões e incertezas em relação ao potencial mercado brasileiro, a Volkswagen optou por abandonar o plano de produzir localmente seus produtos, porém não desistiu de operar no país. Em março de 1953, a empresa alemã estabeleceu a Volkswagen do Brasil Ltda com o objetivo de montar seus automóveis aqui, como forma de contornar as restrições impostas pelo governo brasileiro à importação de veículos já prontos. A linha de montagem começou a funcionar em instalações alugadas no bairro do Ipiranga, em São Paulo, sendo a primeira a operar fora da Alemanha Ocidental (VOLKSWAGEN, 2008, p.42).

Em 1956, quando o GEIA foi criado, a decisão de a VW fabricar seus veículos no Brasil enfrentou forte resistência por parte de Heinz Nordhoff, diretor-geral da companhia. Nordhoff era formado em engenharia mecânica pela Universidade Técnica de Berlim, tinha uma larga experiência na indústria automobilística, tendo trabalhado por anos na Opel, na época subsidiária alemã da General Motors, empresa na qual teve contato com a cultura empresarial norte-americana. Em 1947 Heinz Nordhoff se encontrava procurando emprego, após ter sido impedido de retornar à Opel pelas autoridades de ocupação americanas, por ter sido condecorado pelo regime nazista como um “líder da economia de guerra”. Ao tomarem conhecimento disso, os britânicos, encarregados pela gestão da VW no pós-guerra, ofereceram a ele a posição de comando da empresa. Em 1º de janeiro de 1948 Nordhoff tomou posse de sua nova posição, na qual permaneceu até a sua morte em 1968, quando foi sucedido por Kurt Lotz (RIEGER, 2015, p. 94 a 110 e 242).

Assim como os empresários norte-americanos, Nordhoff olhava com desconfiança para o mercado brasileiro. Ele recusou várias tentativas do gestor local da empresa, Friedrich W. Shultz-Wenk, assim como de Olavo de Souza Aranha, vice-presidente da VW do Brasil e representante do grupo Monteiro Aranha, que detinha 20% das ações, de aprovar um plano de fabricação local de veículos. Segundo Shapiro (1997, p.50), Nordhof "estava convencido de que no Brasil ninguém poderia oferecer qualquer garantia, nem mesmo o presidente".

Apesar de toda resistência, de forma a evitar a possível perda do mercado brasileiro, a VW apresentou seu plano de fabricação da perua Kombi ao GEIA, o qual foi aceito em novembro de 1956. Porém, Juscelino Kubitschek não ficou satisfeito com o fato de a empresa somente apresentar plano de produzir um veículo utilitário, interessava a ele que a VW fabricasse o seu automóvel de passeio no Brasil, o VW Sedan (Fusca). Quando da visita de Heinz Maria Oeftering, presidente do Conselho Supervisor da VW alemã, ao Brasil, Kubitschek perguntou diretamente quando a empresa iria apresentar seu plano para a fabricação do automóvel de passeio. Oeftering tentou desviar da pergunta respondendo que iriam iniciar com a fabricação da Kombi, Kubitschek então replicou:

Tudo bem. Mas a Kombi não me interessa tanto como o carro de passeio. Por que você não pode esclarecer exatamente quando a VW irá começar sua produção de carros? [A demora] tem a ver com questões financeiras? Isto não deveria ser um obstáculo. Eu preciso do seu carro. (Shapiro, 1997, p.51)

Shapiro (1997, p.51) nos conta que Nordhoff interferiu na resposta que Oeftering iria encaminhar ao presidente brasileiro, na qual afirmava que a VW produziria o veículo de passeio ainda durante o mandato de Kubitschek. A versão final da carta tinha um conteúdo vago. Mesmo após a aprovação do plano de produção da Kombi no Brasil, Nordhoff continuava relutante em incrementar os investimentos da empresa no país.

Em sua opinião, era evidente que o governo queria uma empresa de automóveis por razões políticas e que a VW tornara-se favorita, pois salvo raras exceções, todas as demais companhias mostravam-se vacilantes. Segundo Nordhoff, sua reserva em relação ao Brasil crescera porque o governo atribuía obrigações a outros sem assumir nenhuma para si, enquanto mostrava pouco empenho no combate à inflação. Para ele, enquanto a Kombi continuasse a ser importunada com problemas e os lucros não estivessem sendo transferidos, seria inconcebível até mesmo pensar na possibilidade de carros de passeio. (Shapiro, 1997, p.51)

Aparentemente, Nordhoff mudou de opinião ou foi forçado a ceder, pois menos de um ano após a aprovação do projeto da Kombi, e cerca de 8 meses após a edição do Decreto nº 41.018/1957 que regulamentava a produção de automóveis de passeio, a VW apresentou, em outubro de 1957, a proposta para a fabricação do seu carro de passeio, que viria a ser conhecido como Fusca, cuja aprovação pelo GEIA ocorreu em dezembro do mesmo ano (Shapiro, 1997, p.52). Seria o Fusca, dezenove anos mais tarde, um forte concorrente do Fiat 147 quando este foi lançado no mercado brasileiro, em 1976. As Kombis fabricadas no Brasil começaram a sair das novas instalações da VW de São Bernardo do Campo em setembro de 1957 e os Fuscas em janeiro de 1959 (VOLKSWAGEN, 2008, p.42).

Apesar de a VW operar nas instalações de São Bernardo do Campo desde o final de 1956, a nova fábrica foi inaugurada oficialmente somente em 18 de novembro de 1959, em uma cerimônia que contou com a presença do

presidente da República, Juscelino Kubitschek, do diretor-geral da VW alemã, Heinz Nordhoff, do governador de São Paulo, Carvalho Pinto, do presidente do BNDE e do GEIA, Lúcio Meira, do cardeal de São Paulo, Dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Mota, entre outras autoridades. A presença de tais autoridades nos dá a dimensão da importância política da ocasião (O PRESIDENTE, 1959, p.14, VOLKSWAGEN, 2008, p.42 e 56).

1.4– A chegada da Simca ao Brasil e suas relações com a Fiat

A chegada da montadora francesa Simca ao Brasil na década de 1950 foi polêmica e tem aspectos que podem nos ajudar a entender a forma como a Fiat entrou no Brasil anos mais tarde.

Logo após sua eleição, e antes mesmo de sua posse, Juscelino Kubitschek visitou a fábrica da Simca em Poissy, na França. A visita foi organizada pelo general Edmundo de Macedo Soares, presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), cuja filha era casada com um engenheiro da empresa francesa. Kubitschek ficou impressionado com as instalações da montadora e os convidou a participar do plano de implantação da indústria automobilística no Brasil, sugerindo inclusive que se instalassem em seu estado natal. Logo após a sua posse, Kubitschek recebeu uma carta da Simca na qual confirmavam não somente seu interesse pelo Brasil, mas que pretendiam se estabelecer em tal localidade. Poucos dias após receber a citada correspondência, Juscelino Kubitschek, em uma visita a Minas Gerais, revelou ao povo a intenção da montadora francesa de lá se instalar. (Latini, 2007, p.199 e 200, Shapiro, 1997, p.47 e 48).

Os problemas para a instalação da empresa no Brasil logo surgiram. A Simca, alegando que sua carta de intenção era anterior ao estabelecimento do GEIA e que tinham o comprometimento do Presidente da República com seu plano, se recusou a enviar um projeto que atendesse às exigências do grupo executivo. Segundo Latini (2007, p.201) “o que a Simca almejava era importar automóveis desmontados (SKD ou CKD), utilizando quantidade de peças nacionais inferior às exigidas pelo GEIA, mas beneficiando-se dos incentivos”.

Um intenso *lobby* foi conduzido pelo general Macedo Soares e pelo deputado mineiro Magalhães Pinto da União Democrática Nacional (UDN), partido de oposição a Kubitschek, para que o GEIA concedesse os incentivos à Simca, mesmo ela não atendendo as exigências dos decretos editados. Temendo que esta concessão excepcional colocasse em risco os planos de implantação da indústria automobilística, ao abrir uma perigosa exceção, Eros Orosco, então secretário executivo do GEIA, foi intransigente em não aceitar as condições pleiteadas pela empresa francesa. Segundo Latini (2007, p.201 e 202), o conflito gerado foi tão intenso que Orosco acabou pedindo demissão do cargo, sendo substituído por Sydney Latini.

Diversas fontes nos apontam que a Simca do Brasil era uma sociedade com 50% de seu capital nacional (Almeida, 1972, p. 40, Latini, 2007, p.149, Shapiro, 1994, p.237), porém nenhuma delas deixa claro quem eram os sócios brasileiros. Shapiro (1997, p.47) afirma que a CSN e um banco nacional eram participantes do projeto, mas não cita o nome desse banco. Em uma matéria do jornal *O Estado de S. Paulo (OESP)* de 7 de maio de 1958, afirmava-se que o capital da empresa era formado pela Simca francesa, o Banco Francês-Brasileiro, a CSN e a Companhia Nacional Distribuidora de Veículos e Peças, empresa constituída justamente para distribuir os veículos da marca e “da qual fazem parte expressivas figuras das classes produtoras de Minas”, sem especificar quais (CONSTITUIDA, 1958, p.7).

Pelas informações levantadas, fica claro que a CSN participava do capital da Simca do Brasil, fato que explica a participação do general Macedo nas discussões. Em relação a Magalhães Pinto, em uma nota oficial como resposta a um artigo publicado por Carlos Lacerda na *Tribuna da Imprensa*, ele menciona que, durante a formação da Simca, o general Macedo Soares sugeriu que

um grupo privado complementasse a formação do capital brasileiro de 50 por cento, reservando 25 por cento para aquela empresa [CSN] e igual parte para subscrição de investidores particulares.

Convidado, prontifiquei-me a convocar organizações bancárias e firmas de reconhecida idoneidade para subscrição desses 25 por cento, com a condição de que a indústria se instalasse em território mineiro.

O empreendimento nenhum favor de exceção recebeu do governo. Devo revelar – renovando nesta oportunidade o oferecimento – que já tive ensejo de colocar, em nome de todos os acionistas particulares brasileiros, da SIMCA, o total de nossas ações à disposição da Companhia Siderúrgica Nacional, pelo preço de custo, sem qualquer ágio. (MAGALHÃES, 1960, p.5)

Embora não fique claro qual a participação das empresas de Magalhães Pinto no capital da Simca, o texto sugere que ele era um dos investidores da empresa. Tanto ele como Macedo Soares faziam parte do conselho da empresa, o último inclusive como presidente, conforme nos aponta um documento do *Centro Storico Fiat* de 1958 (RELAZIONE, 1958, p.28).

O fato é que, perante as divergências entre a Simca e o GEIA, o projeto não evoluía, criando embaraços políticos para Juscelino Kubitschek, que se via cada vez mais pressionado pelos mineiros ansiosos por verem sua fábrica de automóveis operando. Diante disso, o presidente cobrou de Lúcio Meira uma solução para o impasse criado, de forma a evitar que as consequências políticas se ampliassem. O GEIA então apresentou um plano no qual a empresa teria seu projeto aprovado, mas condicionando à concessão dos benefícios ao atendimento prévio de algumas exigências, algo que fugia ao padrão de conduta do grupo, uma vez que as propostas das demais empresas somente foram aprovadas mediante ao atendimento integral das exigências dos decretos publicados. Mesmo com tal flexibilização, os executivos da Simca não ficaram satisfeitos, e o impasse permaneceu, sendo resolvido somente após a vinda ao Brasil do engenheiro Pasteur, enviado pela matriz francesa para equacionar os entraves e evitar que o projeto da empresa fosse cancelado (Latini, 2007, p.204 e 205).

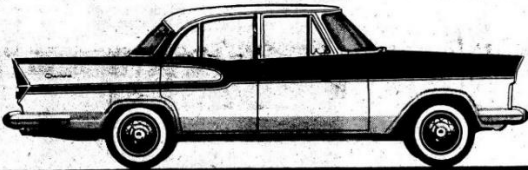
Interessante notar que em uma propaganda de setembro de 1960 (figura 2), a empresa ressaltava que naquele mês haviam ultrapassado 85% de nacionalização de seu veículo, o Simca Chambord, e elogiam o trabalho do GEIA: “É também uma demonstração a mais do grande acerto com que o G.E.I.A. vem conduzindo a política de implantação de uma indústria genuinamente brasileira” (CHAMBORD, 1960, p.25). Ao que tudo indica, a empresa parece ter se reconciliado com a equipe do grupo executivo, ou talvez

essa tenha sido uma maneira de suavizar eventuais ressentimentos decorrentes dos atritos anteriores.

Figura 2 – Anúncio da Simca de setembro de 1960 no jornal *OESP*

CHAMBORD
ultrapassa este mês
85% de nacionalização

Pioneiro entre os os carros grandes de fabricação nacional e o mais testado em sua classe, nas condições de tráfego das cidades e estradas brasileiras, o Simca Chambord ultrapassa, este mês, 85% do seu peso em partes, peças e componentes inteiramente produzidos no país. É um marco cujo significado diz respeito não apenas à Simca do Brasil e aos esforços que desenvolveu para dar ao público um carro de classe, para 6 passageiros, com as mesmas características de qualidade e conforto dos similares importados e a preço substancialmente inferior. É também uma demonstração a mais do grande acerto com que o G. E. I. A. vem conduzindo a política de implantação de uma indústria automobilística genuinamente brasileira. É uma prova eloquente do elevado índice técnico já alcançado pelas fábricas nacionais de auto-peças, tornando possível a produção no país, de um dos mais notáveis automóveis de passageiros de todo o mundo.



Fonte: Jornal *OESP* (Chambord, 1960, p.25)

Além do impasse em relação à aprovação do projeto da Simca pelo GEIA, outra grande polêmica envolvendo a empresa dizia respeito à sua localização: tanto São Paulo quanto Minas Gerais disputavam a instalação da fábrica em seus territórios, e não faltaram acusações mútuas nessas controvérsias. Em 1956 já surgiam notícias que o governador de São Paulo, Jânio Quadros, buscava atrair a empresa francesa para seu estado (AS CONVERSACÕES, 1956, p.3 e INDÚSTRIA, 1956, p.8), porém, foi no final de 1957 que as discussões se acentuaram.

Em 1º de dezembro de 1957 o jornal *OESP* noticia que o presidente da Federação do Comercial de Minas Gerais, Nilton Veloso, considerava que havia sabotagem contra os interesses mineiros com relação à instalação da fábrica da Simca em Minas. Ele alegava que “interesses escusos” agiam no sentido de impedir a aprovação do projeto da empresa junto ao GEIA, que o grupo não havia estudado o projeto e que “esta protelação se deve à influência de elementos

contrários, empenhados em impedir o êxito da instalação da indústria em território mineiro”. Segundo Nilton Veloso, o principal argumento dos opositores do projeto era a participação da CSN no capital da empresa, alegando que isso contrariava as normas estabelecidas pelo GEIA, por se tratar de uma empresa estatal. Na mesma matéria informam que o governador de Minas Gerais, Bias Fortes, juntamente com líderes patronais e de trabalhadores, iriam ao Rio de Janeiro para conversarem com o presidente Juscelino Kubitschek sobre o assunto, que por sua vez mandou informar às classes produtoras mineiras que podiam ficar tranquilas, “que já havia entendido sobre o assunto com o Ministro da Viação (Lúcio Meira)” (SERÁ, 1957, p.20).

A resposta à essas acusações não demorou a chegar. Em 13 de dezembro de 1957, em nova matéria no jornal *OESP*, Manoel Garcia Filho, vice-presidente do Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, e presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), “desmentiu com veemência a insinuação de que os industriais de S. Paulo estariam contrários ao estabelecimento da referida fábrica em Minas Gerais”. Porém, ressaltou que, em seu legítimo direito de defender a iniciativa privada e a livre concorrência, as entidades da indústria paulista tinham procurado as autoridades federais e, principalmente, a diretoria da CSN, manifestando sua contrariedade com a participação desta empresa no projeto da Simca. Alegavam que a CSN, uma empresa estatal, deveria aplicar seu capital excedente na ampliação da sua produção, insuficiente para atender às necessidades da nascente indústria automobilística, em vez de aplicá-lo em um empreendimento que iria concorrer com a iniciativa privada (VOLTA, 1957, p.16).

Após essas polêmicas, foram várias as matérias no jornal *OESP* confirmando que a Simca iria para Minas Gerais, como a de 4 de abril de 1958, na qual afirmavam que, apesar de a empresa iniciar suas operações em instalações arrendadas em São Paulo, sua fábrica definitiva seria construída em Belo Horizonte (SERÁ, 1958, p.1). Em agosto de 1959 é noticiado que a Simca estava acelerando as obras da nova fábrica no distrito industrial de Santa Luzia, Minas Gerais, de forma a cumprir o compromisso assumido perante o governo federal de produzir mil carros por mês, tendo inclusive firmado contrato com a

Cemig, companhia de energia elétrica do Estado de Minas Gerais, para fornecimento de energia (PRODUÇÃO, 1959, p.16).

Apesar dessas notícias, no relatório da diretoria da Simca referente ao ano de 1960, publicado em 14 de maio de 1961, é relatado que, “diante da impossibilidade de tempo de se cumprir os projetos iniciais” a empresa optou por seguir o plano de emergência elaborado pelo Eng. Jack Pasteur, diretor superintendente. O relatório prossegue destacando que as máquinas e equipamentos recebidos da França foram instalados em São Bernardo dos Campos (SOCIEDADE, 1961, p.36). Cerca de quatro meses antes da divulgação desse relatório, em 7 de janeiro de 1961, a Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) publicou a Lei nº 2.324, que concedia benefícios fiscais à Simca por um período de dez anos, desde que a fábrica estivesse em pleno funcionamento em território mineiro até 31 de dezembro de 1963 (MINAS GERAIS, 1961). No entanto, isso nunca ocorreu, e a Simca continuou operando nas instalações “provisórias” em São Bernardo dos Campos, frustrando as expectativas do povo mineiro de ter sua própria fábrica de automóveis.

Somente mais de uma década após estes eventos é que Minas Gerais teria uma fábrica de automóveis em seu território, a italiana Fiat. A história destas duas empresas no Brasil tem vários aspectos em comum. Tanto a Simca como a Fiat escolheram o Estado de Minas Gerais para construir suas fábricas, embora no caso da montadora francesa este ato não tenha sido consumado. Os conflitos entre mineiros e paulistas decorrentes de tal fato ocorreram igualmente nos dois casos.

Além da localização em Minas Gerais, existem outros aspectos semelhantes na forma de inserção das duas empresas no Brasil, como a participação de capital público na composição acionária das duas empresas: no caso da Simca, a estatal federal CSN possuía ações da empresa e no caso da Fiat, o Estado de Minas Gerais entrou com 50% do capital do empreendimento no Brasil (MINAS GERAIS, 1973, item 4.2.1).

O investimento de dinheiro público, seja direto como no caso da Fiat, ou indireto como no caso da Simca, foi bastante questionado, e certamente foi importante na mitigação dos riscos inerentes ao projeto de implantação de uma

nova subsidiária no país, pois, além da injeção de capital, podiam contar com a influência política dos agentes públicos envolvidos: no caso Simca, conforme visto, por meio do general Macedo Soares e o deputado Magalhães Pinto, e no caso da Fiat, veremos posteriormente o papel fundamental exercido por Rondon Pacheco, governador de Minas Gerais entre 1971 e 1975, na viabilização do projeto.

Ambas as empresas contaram com a concessão de benefícios fiscais; no caso da Fiat, conforme detalharemos no capítulo 3, o acordo de comunhão entre a Fiat e o Estado de Minas Gerais previa a concessão dos benefícios fiscais máximos permitidos por lei aplicáveis na data de assinatura do acordo, assim como benefícios futuros, caso fossem mais favoráveis à fabricante (MINAS GERAIS, 1973, item 6.3.1). No caso da Simca, como já exposto, a ALMG chegou a publicar a Lei nº 2.324 de 7 de janeiro de 1961, concedendo benefícios fiscais estaduais, porém, condicionados a instalação da fábrica em Minas Gerais, algo que não aconteceu, tornando na prática a lei sem efeito. É provável que essa lei tenha sido a última tentativa do governo mineiro em atrair a fabricante francesa ao seu estado.

Por último, podemos citar como ponto comum às duas empresas a disponibilização de terreno para a construção da fábrica por parte do Estado de Minas Gerais. No Caso da Simca, o governo mineiro disponibilizou gratuitamente um terreno de 3.000.000 m² a 14 quilômetros ao norte de Belo Horizonte, e comprometeu-se a fornecer, sem custo, ligações para a rede ferroviária e de eletricidade (RELAZIONE, 1958, p.28 e 29). Já no caso da Fiat, o acordo de comunhão estabeleceu que o Estado de Minas Gerais deveria transferir à empresa um terreno de 2.000.000 m², com toda a infraestrutura de acesso, terraplanagem, entre outras benfeitorias, a um valor simbólico (MINAS GERAIS, 1973, item 6.1.1).

Podemos verificar que o *modus operandi* de inserção da Simca e da Fiat no mercado brasileiro teve várias e importantes semelhanças, e isso pode não ser uma mera coincidência, uma vez que elas tinham fortes laços históricos. Em 1934, de forma a expandir a sua atuação na França, a Fiat constituiu a Société Industrielle de Mécanique et Carrosserie Automobile – Simca (BIGAZZI, 1991, p.101), e na década de 1950, quando a fabricante francesa veio ao Brasil, as

duas empresas ainda mantinham relação societária. A Fiat inclusive participou de forma ativa nas discussões de implantação da fábrica da Simca do Brasil em Minas Gerais, conforme podemos verificar em documentos encontrados no CSF.

O primeiro deles (RELAZIONE, 1958)¹³, trata-se do relatório de viagem de uma missão de executivos da Fiat ao Brasil para avaliar a localização da fábrica da Simca e do mercado automobilístico brasileiro, conforme segue:

A viagem ao Brasil foi motivada pela necessidade de definir a escolha do local onde construir a nova fábrica de automóveis "Simca do Brasil", e para obter uma visão realista das possibilidades atuais e perspectivas futuras das indústrias brasileiras existentes que produzem veículos automotores, bem como das empresas que produzem matérias-primas acabadas e inacabadas para essas indústrias. (RELAZIONE, 1958, p.3)¹⁴

Durante a viagem, a equipe percorreu algumas cidades brasileiras, como Rio de Janeiro, São Paulo, Volta Redonda e Belo Horizonte e visitaram várias empresas, tanto outras montadoras de automóveis, como indústrias de autopeças. O relatório apresenta um panorama do Brasil, como sua geografia, população, recursos minerais, agropecuária e transporte. Descreve as principais empresas automobilísticas que já atuavam no país naquela época, como a Volkswagen, Mercedes Benz, Ford e WOB; além das cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Volta Redonda. Chama a atenção a forma como o Município de Belo Horizonte é retratado, com vários elogios, como por exemplo: a cidade apresenta "um clima constantemente primaveril", "dispõe de um moderno centro comercial e uns bem desenhados bairros residências". Por outro lado, São Paulo é apontada como uma cidade congestionada e que, em razão

¹³ Importante ressaltar que apesar de não constar nenhum logotipo da Fiat no referido documento, algumas evidências nos apontam que trata-se de relatório desta empresa, sendo a principal delas uma referência feita a ele em um outro documento (PROGETTO, 1959), este sim com o logotipo da Fiat.

¹⁴ Il Viaggio in Brasile è stato motivato dalla necessità di definire la scelta della località ove erigere la nuova fabbrica di automobili "Simca do Brasil" ed in più di ricavare un quadro reale delle effettive possibilità attuali e degli orientamenti futuri delle esistenti industrie brasiliane che producono autoveicoli e di quelle ausiliare alla stessa industria che producono materiale greggi definiti ed indefinite nonché particolari e complessivi ultimati.

da concorrência entre as empresas ali instaladas, era “difícil construir um quadro estável de técnicos qualificados nesta região”.

Apesar de constar entre os objetivos da viagem a definição do local para a construção da fábrica, de fato esta decisão já estava tomada. Na parte que descrevem a Simca do Brasil, deixam claro que a empresa seria instalada em Belo Horizonte e que a escolha era motivada por razões políticas, embora façam a ressalva que a cidade de fato apresentava várias qualidades desejáveis, como localização não muito congestionada, ótimo clima, disponibilidade de mão-de-obra e de terreno.

Outro documento da Fiat de 15 de junho de 1959 (PROGETTO, 1959), torna ainda mais evidente o forte envolvimento da empresa na constituição da Simca no Brasil, ao afirmarem que ficaram encarregados pela elaboração do projeto da fábrica da empresa francesa em Belo Horizonte.

Esses documentos nos mostram a ativa participação da Fiat no projeto da Simca do Brasil, e isto nos sugere que a empresa italiana pode ter aprendido possíveis caminhos de inserção no mercado brasileiro, afinal são vários os pontos em comum entre o processo de entrada da Simca e Fiat no mercado brasileiro: ambas localizadas em Minas Gerais, embora no caso da Simca nunca tenha se efetivado, participação de capital estatal na composição do capital das empresas, a CSN no caso da Simca e o Estado de Minas Gerais no caso da Fiat, terreno cedido gratuitamente ou por valor simbólico, como no caso da Fiat, e isenções fiscais por parte do governo estadual.

É possível e provável que os ensinamentos adquiridos no caso da Simca no final da década de 1950 tenham influenciado a conduta da Fiat anos mais tarde, quando iniciaram as negociações para a instalação da sua fábrica em Minas Gerais. Essa tese é reforçada ao vermos no documento *Relazione* (1958, p.3) que Elio Peccei, que fez parte da delegação da empresa italiana de 1958 para avaliar a implantação da Simca no Brasil, e era o diretor da Fiat Brasil na ocasião, ainda atuava na Fiat brasileira na década de 1970, quando a empresa decidiu instalar sua fábrica de automóveis no país, podendo assim ser o “elo” entre os dois processos.

Se a forma de inserção das duas empresas no Brasil guarda várias semelhanças, as reações despertadas em alguns setores da sociedade foram igualmente similares. Conforme vimos, a intenção de instalar a fábrica da Simca em Minas Gerais gerou conflitos entre mineiros e paulistas. Anos mais tarde, na década de 1970, quando a Fiat decidiu se instalar em Minas Gerais, com o forte apoio do governo estadual, os conflitos se repetiram, aliás, de forma bastante intensa, com acusações entre os dois lados interessados em atrair a montadora italiana, uma das maiores no mundo na época. Esses embates, semelhantemente ao caso da Simca, podem ser observados por meio dos principais jornais dos dois estados.

Dois dias após o anúncio formal do acordo entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, publicado no jornal *OESP* no dia 2 de março de 1973 (ACORDO, 1973, p.20), este mesmo jornal publicou um editorial questionando fortemente a decisão de instalação da nova fábrica no território mineiro (OS PROBLEMAS, 1973, p.3). Argumentam que “consoante a filosofia da revolução do dia 31 de março de 1964”, a participação estatal deveria ser gradativamente reduzida em setores da economia de natureza tipicamente privada. Foi uma crítica direta à participação do governo mineiro no capital da empresa. Seguem afirmando que Minas Gerais não era o local adequado para o novo empreendimento, seja por não ter empresas fornecedoras de autopeças em seu território, seja por ficar distante dos principais mercados consumidores. Interessante notar que esses dois argumentos certamente foram objetos de avaliação por parte da Fiat, pois trata-se de pontos básicos de avaliação de localização industrial. Por fim, o editorial relembra o ocorrido com a Simca, afirmando que o caso reforçava sua tese de que Minas era a escolha errada para se construir a nova fábrica:

Neste sentido, talvez seja oportuno recordar um caso que depõe a favor de nossa tese contrária à localização da empresa Fiat em Betim. Quando presidente da República, Juscelino Kubitschek, quis fazer que a fábrica de automóveis Simca (mais tarde absorvida pela Dodge) viesse a ser localizada em Minas Gerais. Para atingir esta ambição, obrigou a Companhia Siderúrgica Nacional a participar do empreendimento com consideráveis recursos. A Simca absorveu todo o dinheiro que a CSN foi obrigada a lhe fornecer, esperou, para manter as aparências, algum tempo e implantou, finalmente, como todos os técnicos haviam previsto, a fábrica em nosso Estado. Não se tratou da parte da Simca de um capricho, mas de um mandamento da rentabilidade, e, com isso, do bom senso.

Não queremos insinuar que o caso da Simca venha a repetir-se com a Fiat. Mas não há um só argumento econômico que justifique a construção de uma fábrica de automóveis em Minas Gerais. (OS PROBLEMAS, 1973, p.3)

Quatro dias após essa publicação, no dia 8 de março de 1973, o jornal mineiro *Estado de Minas* respondeu, também por meio de um editorial (MINAS, 1973, p.4), a provocação do jornal paulista, alegando que o governo mineiro não podia renunciar ao debate técnico do projeto, e não deveria se apegar ao “debate político, emocional”. Seguem rebatendo cada ponto do editorial do jornal paulista, como por exemplo que não cabe o argumento da distância da fábrica ao mercado fornecedor, pois a Fiat era uma empresa integrada, ou seja, produzia uma parte significativa das peças necessárias na fabricação dos seus veículos. Afirmam inclusive que um dos negociadores da empresa considerava que São Paulo apresentava desvantagens em relação a Minas e finaliza dizendo que o projeto estava sendo conduzido sem qualquer carga emocional ou política:

Um dos negociadores da Fiat, ao lado do reconhecimento do fator transporte como básico para a decisão de localizar em Minas a nova indústria de automóveis, chegou a admitir que, desse ponto de vista, São Paulo seria problemático: congestionamento urbano e contaminação ambiental já representam fatores de desestímulo a um projeto que exige mobilidade espacial em todos os sentidos como primeira condição para a sua plena viabilidade.

O projeto Fiat, até agora, está sendo conduzido tecnicamente com a maior segurança. Pelo que se sabe, não leva qualquer carga emocional ou política. Atende a razões de ordem nacional e ajusta-se à política de desconcentração industrial do governo Médici, adotada entre outras razões para atenuar os perigosos desequilíbrios internos. Além do mais, a Fiat é indústria tradicional. Não se deixaria levar por pressões, ou imposições, ou despeitos injustificáveis, para implantar sua unidade no Brasil. Sempre adotaria razões de ordem técnica e nesse campo é que o governo de Minas está levando as negociações. Seguindo assim, tudo irá bem. Afinal, Minas Gerais também mudou. Sabemos hoje reivindicar com técnica e negociar com segurança, como é próprio do novo Brasil. (MINAS, 1973, p.4)

O fato é que os dois estados disputaram a Simca e a Fiat, importantes geradoras de receita, emprego e, principalmente, prestígio político. Por meio de um documento encontrado no CSF, podemos concluir que, assim como Jânio Quadros atuou para atrair a Simca ao Estado de São Paulo na década de 1950, em 1972 o governo paulista tentou que a fábrica da Fiat fosse construída em seu território. Em uma carta de 28 de dezembro de 1972 (CARTA CESP, 1972), endereçada diretamente ao presidente global da Fiat, Gianni Agnelli, o diretor de

distribuição da empresa estatal paulista Centrais Elétricas de São Paulo S.A. (CESP)¹⁵, Luiz Fernando Ferreira Levy, ofereceu os serviços de técnicos especializados em localização industrial para apoiar a decisão da empresa italiana na escolha do local de construção de sua nova fábrica no Brasil. Luiz Fernando Levy somente recebeu uma resposta em 2 de fevereiro de 1973 (CARTA, 1973), curta e formal, cujo conteúdo se resumia a agradecer a oferta e informar que, caso julgassem necessário, entrariam em contato.

Chama a atenção alguns aspectos destas cartas. Primeiro a data de envio da carta original, final de dezembro de 1972, próximo portanto da assinatura do acordo de comunhão entre a Fiat e o Estado de Minas Gerais, que ocorreu em 14 de março de 1973, transparecendo ser esse ato uma das últimas tentativas de interferir na decisão da Fiat de se instalar em Minas Gerais. Segundo aspecto relevante é o fato de a carta ser assinada por um diretor da CESP, nem mesmo pelo seu presidente, e sem envolvimento aparente do governador de São Paulo, Laudo Natel. Podemos assim concluir que tal atitude pode ter sido uma ação isolada de Luiz Fernando Levy, algo pouco provável, ou que assim foi feito para poupar possíveis constrangimentos ao mandatário do Palácio dos Bandeirantes, caso o fato viesse a público. Por último, chama a atenção um bilhete anexo à resposta da Fiat à CESP, dizendo: “Dr. Pittaluga, o Dr. Calvi diz que não fez nada – trata-se de gente grosseira”¹⁶ (CARTA, 1973), o que nos indica que os gestores da Fiat consideraram o ato inadequado por parte do governo de São Paulo.

Diante das evidências apresentadas, embora não seja possível se afirmar, é plausível supor que os executivos da Fiat tenham aprendido com a experiência da Simca na década de 1950 os possíveis caminhos de inserção no Brasil, trilhando-os anos mais tarde quando decidiram aqui se instalar.

¹⁵ A CESP foi constituída em 05 de dezembro de 1966, pela fusão de onze empresas do sistema elétrico do Estado de São Paulo. Tornou-se a maior empresa brasileira de geração de energia após a sua fundação (COMPANHIA, s.d.)

¹⁶ Dr. Pittaluga, Il Dr. Calvi dice che se ne fa nulla – sono brutta gente.

CAPÍTULO 2 – A Fiat e sua chegada ao Brasil na década de 1970

No primeiro tópico do presente capítulo, “História da Fiat no mundo e no Brasil”, apresentamos uma breve história da Fiat, desde a sua fundação em Turim, norte da Itália, no final do século XIX, passando por suas diversas transformações ao longo das décadas seguintes, até chegar no Brasil nos anos 1970, quando decidiram aqui construir uma fábrica de automóveis. Como a história da Fiat e da família Agnelli se confundem, discorreremos também sobre esta influente dinastia italiana. Apesar da produção local de veículos de passeio só ter começado em meados da década de 1970, a Fiat estava presente localmente desde o início do século XX, como será evidenciado adiante.

No segundo tópico, “A chegada da Fiat ao Brasil na década de 1970”, apresentamos como e quando começaram as conversas e negociações entre o governo de Minas Gerais e a Fiat. Descrevemos a composição do mercado automobilístico brasileiro no início da década de 1970, os fabricantes que aqui atuavam e os possíveis concorrentes do futuro Fiat 147, primeiro automóvel da fabricante no Brasil. Analisamos também os estudos feitos pela equipe da Fiat sobre o mercado brasileiro e as possíveis formas de inserção.

No terceiro e último tópico do capítulo, “Milagre é efeito sem causa” - motivadores para a Fiat vir ao Brasil no início da década de 1970”, estudamos os motivadores para a Fiat construir sua fábrica de automóveis no Brasil e em Minas Gerais na década de 1970, quando aqui já atuavam as maiores empresas mundiais do setor. Analisamos como as dificuldades enfrentadas pela empresa em seus principais mercados, o crescimento econômico e demográfico do Brasil e a estabilidade política propiciada pela ditadura militar atraíram a fabricante italiana, a ponto de estabelecer localmente sua maior operação internacional.

2.1 – História da Fiat no mundo e no Brasil

Poucas marcas de automóveis presentes no mercado global atual são tão antigas como a Fiat, cuja fundação ocorreu em 11 de julho de 1899. Neste dia ocorreu a primeira assembleia de acionistas da Fabbrica Italiana di Automobili Società Anonima, em Turim – Itália. Estavam presentes no ato: Roberto

Biscaretti di Ruffia, Emanuele Cacherano di Bricherasio, Alfonso Ferrero de Gubernatis Ventimiglia Marchese, Ludovico Scarfiotti, Cesare Goria Gatti, Michele Ceriana Mayneri, Carlo Racca, Luigi Damevino, Giovanni Agnelli, Alessandro Aymonino, Carlo Core e Tommaso Boarelli.

Neste ato, foi eleito como presidente da empresa Ludovico Scarfiotti e, como vice-presidente, Emanuele Cacherano di Bricharasio. Como secretário do conselho foi eleito Giovanni Agnelli, que apesar de não ter uma posição de destaque neste momento, viria a desempenhar um papel fundamental na sociedade pouco tempo depois. Além disso, foi acordada a contratação do engenheiro Aristide Faccioli como diretor técnico da empresa, reconhecido por sua habilidade como projetista de automóveis, e iniciaram-se as negociações para adquirir as patentes da Ceirano, pioneira na fabricação de automóveis em Turim (ANGELI, 1987, v.I p.67 a 70).

A indústria automobilística estava somente iniciando suas atividades no mundo, não tendo até então nenhum grande fabricante no mercado global, sendo a fabricação basicamente artesanal. A Ford Motors, pioneira na produção de automóveis de massa por meio da linha de montagem e padronizada, somente seria fundada em 1903, quatro anos após a constituição da Fiat (FORD, s.d.).

Rapidamente, o conselho da empresa toma importantes decisões, como na assembleia de 22 de agosto de 1899, na qual deliberam pela aquisição de um terreno de cerca de 10.000 metros quadrados, sobre o qual seria construída sua primeira fábrica. O conselho também autorizou o presidente da empresa, Ludovico Scarfiotti, a celebrar o contrato com o Sr. Ceirano para a aquisição das patentes, desenhos, modelos e outros relativos à fabricação do automóvel Welleyes. O Sr. Ceirano deveria se comprometer a encerrar a fabricação de tal veículo, em compensação teria a representação de vendas para os países estrangeiros e condições de comprador mais favorecido na Itália (ANGELI, 1987, v.I p.73 a 77).

Poucos meses após a formação da empresa, o engenheiro Aristide Faccioli, diretor técnico, sugeriu a incorporação da palavra *Torino* (Turim) ao nome da empresa, ficando então *Fabbrica Italiana di Automobili Torino*,

passando a partir de então a ser conhecida pelo seu acrônimo Fiat (CSF – EXPOSIÇÃO DO MUSEU, 2018).

Um nome rapidamente se destacou na sociedade, o do secretário do conselho, Giovanni Agnelli. Com uma personalidade enérgica, Agnelli supervisionou a construção da primeira fábrica da empresa, cujas obras foram iniciadas ainda em 1899, e foi dele a ideia de comprar as patentes da Ceirano. Ele defendia a estratégia da Fiat de concentrar-se na fabricação de automóveis de maior volume, porém menos sofisticados, visando alcançar a rentabilidade mais rapidamente. Sua visão de crescimento acelerado da empresa levou a um confronto com o diretor técnico da empresa, Aristide Faccioli, que insistia em fazer pequenos e gradativos ajustes em seus projetos, o que retardaria o desenvolvimento da fabricante. Tal confronto levou à demissão de Faccioli em 1901, mesmo sendo ele considerado o melhor profissional de Turim na área automobilística. Giovanni Agnelli começou assim a imprimir seu estilo de gestão na empresa (CLARK, 2012, p.64 a 66).

Em 27 de fevereiro de 1902, Giovanni Agnelli tornou-se o diretor geral, *amministratore delegato*, da empresa. Foi neste mesmo ano que a Fiat apresentou seu primeiro lucro, cerca de 64.000 liras, tendo apresentado um ganho expressivo na produtividade na fábrica: em 1900, a empresa faturou 312.000 liras com 153 operários, já em 1902, o faturamento foi de 1.128.000 liras com 180 operários, um ganho de cerca de 200% na produtividade por trabalhador (ANGELI, 1987, v.I p.189 e 190 e CASTRONOVO, 2003, p.11). Em 1903 a Fiat passou a ser listada na bolsa de valores italiana (CSF – EXPOSIÇÃO DO MUSEU, 2018).

Na assembleia do conselho da Fiat de 6 de fevereiro de 1906 foi anunciado um lucro líquido de cerca de 1.236.000 liras, suficiente para a distribuição de 50 liras por ação a título de dividendo. Na mesma assembleia, foi apresentada a proposta de liquidação da empresa e sua reconstituição por meio de uma nova entidade, com um capital social de 9 milhões de liras, dividido em 90.000 ações de 100 liras cada. Assim foi feito e em 08 de março do mesmo ano ocorreu a primeira assembleia da nova empresa, a qual adquiriu da antiga a marca “Fiat” (ANGELI, 1987, v.I p.354 a 362, 371, 372, 376). Não ficam claros os motivos de tal operação, mas o fato é que Giovanni Agnelli emerge como o

principal acionista da nova empresa (CASTRONOVO, 2003, p.17 e FCAHERITAGE, s.d.).

Em 1907, a Itália enfrentava uma grave crise financeira, com consequente impacto na bolsa de valores, que apresentava fortes oscilações. A Fiat não saiu ileso desse processo, de um lucro de 5.200.000 de liras em 1906, a empresa passou para um prejuízo de mais de 7.400.000 de liras em 1907. Agravando ainda mais a situação, em julho de 1908, Giovanni Agnelli, Alfonso Scarfiotti e Luigi Damevino, gestores da Fiat, foram processados pela justiça italiana, acusados de manipular os preços das ações e de fraudar o balanço financeiro, dando início a uma séria crise na empresa. Dada a gravidade das acusações, em 11 de agosto de 1908, todos os membros do conselho de administração apresentaram seus pedidos de demissão à assembleia geral dos acionistas, que prontamente acatou as solicitações. O processo judicial relacionado ao caso só terminou em 1913, quando os réus foram considerados inocentes. No entanto, vale ressaltar que em julho de 1909, antes mesmo do desfecho do litígio, Agnelli já havia retornado à gestão da Fiat (CASTRONOVO, 2003, p.21, 27 e 34).

Apesar da crise e de seu afastamento, Giovanni Agnelli conseguiu se consolidar como o homem mais poderoso da Fiat, e esse poder permanece na família até os dias atuais. John Elkann, principal executivo do Grupo Stellantis, que agrega diversas marcas automobilísticas, como a Fiat, Chrysler, Jeep, Peugeot, Citroen, entre outras, é trineto de Giovanni Agnelli. A história da família e da Fiat se confundem.

Giovanni Agnelli nasceu em 13 de agosto de 1866 em Villar Perosa, cidade localizada a aproximadamente 50 quilômetros de Turim. Era filho único, pois sua irmã, Felicita, morreu quando era muito nova. Embora não pertencesse à aristocracia italiana, seus pais eram ricos o suficiente para ter uma grande propriedade em Villar Perosa. Em 7 de novembro de 1871, aos seus cinco anos de idade, Giovanni Agnelli perdeu seu pai, Edoardo. Sua mãe, Aniceta Frisetti, decidiu que o jovem deveria seguir a carreira militar, de forma a “sancionar a entrada definitiva da família no círculo das novas relações sociais estabelecidas, cada vez mais de perto, entre a antiga aristocracia e a burguesia rica mais

recente da província” (CASTRONOVO, 2003, p.4)¹⁷. Em 9 de outubro de 1881, aos 18 anos de idade, ingressou na academia militar de Modena, da qual saiu oficial da cavalaria. Casou-se com Clara Boselli em 1884 e em 1893 deixou o serviço militar (CASTRONOVO, 2003, p.3 a 5). Teve dois filhos, Aniceta, nascida em 1889, e Edoardo, nascido em 1892.

Agnelli era hábil na construção e exploração de relações com pessoas influentes na política e nos negócios, como o poderoso Giovanni Giolitti, que foi cinco vezes primeiro-ministro italiano entre 1892 e 1921. Em maio de 1907, Giolitti lhe concedeu o título de *cavaliere al merito del lavoro*. Ainda mais importante aos negócios da Fiat, durante a guerra Ítalo-Turca (1911 a 1912), o governo italiano, comandado por Giolitti, fez grandes encomendas de veículos militares à fabricante piemontesa: em 1910 a empresa produziu 82 caminhões, quantidade que passou a 624 em 1912 (CASTRONOVO, 2003, p.28 e 53).

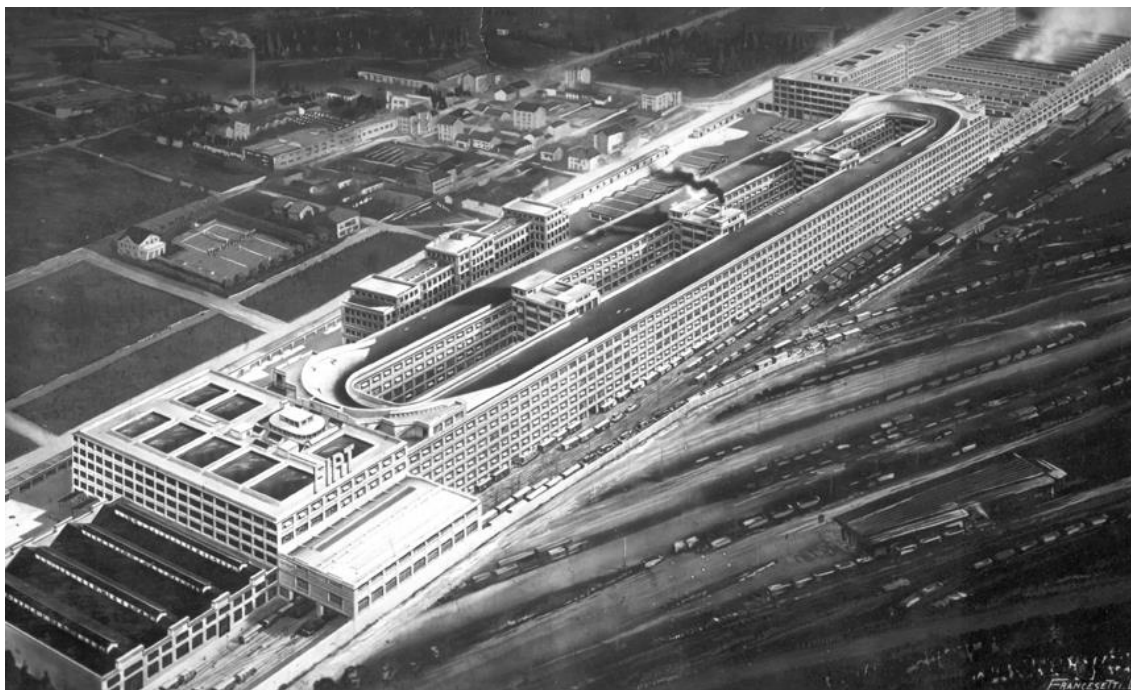
No mundo dos negócios, a relação que provavelmente mais influenciou Giovanni Agnelli foi com o industrial estadunidense Henry Ford. Agnelli visitou os Estados Unidos em 1906, 1909, 1911 e 1912 e, ao menos nas três últimas visitas, ele se encontrou com Ford, construindo uma amizade que iria perdurar por outras gerações das duas famílias. Foi particularmente impactante a visita de 1912, na qual Giovanni conheceu a nova e emblemática fábrica da Ford de Highland Park, inaugurada em 1910. Foi nesta planta industrial que a linha de montagem, que revolucionou a forma de fabricar automóveis, começou a operar em outubro de 1913. Por meio da linha de montagem, a Ford conseguiu incrementar a produção do seu automóvel Ford T de forma significativa, ao mesmo tempo em que reduziu seu preço de 850 dólares para 260 dólares por unidade. A linha de montagem também impactou fortemente a vida dos operários, que se virão obrigados a acompanhar o ritmo da linha e efetuar trabalhos repetitivos. A Fiat estabeleceu sua primeira e rudimentar linha de montagem em 1912, da qual saíam o Tipo Zero, um automóvel pequeno e econômico que teve bastante sucesso no mercado (CLARK, 2012, p.72 e 73 e FORD, s.d.).

¹⁷ ...per sanzionare il definitivo ingresso della famiglia nel giro delle nuove relazioni sociali stabilitesi via più strettamente fra il vecchio patriziato e la più recente borghesia danarosa della provincia.

A primeira guerra mundial (1914 a 1918) ajudou a impulsionar os negócios da Fiat. Durante o conflito, foram produzidos cerca de 56.000 veículos, o que demandou a ocupação máxima das suas instalações fabris, e a mão-de-obra saltou de 4.000 para 40.000 pessoas no mesmo período (BOTTIGLIERI, 1991, p.32). No início do conflito a Fiat era a trigésima maior empresa italiana, passando para a terceira posição em 1918 (LANDES, 2007, p.150 e FCA HERITAGE, s.d.).

Foi durante a grande guerra, em 1916, que a empresa começou a construir sua fábrica de Lingotto em Turim, inaugurada em 22 de maio de 1923, com a presença do Rei Vittorio Emanuele III. Projetada por Giacomo Mattè Trucco (FIAT, s.d.), Lingotto era uma das maiores plantas industriais de automóveis do mundo. A fábrica foi um marco na arquitetura industrial italiana e funcionou até 1982. Atualmente, o enorme prédio é um complexo que abriga diversas atividades econômicas, como um shopping center, um hotel, um centro de convenções, um campus da Università Degli Studi di Torino e a Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli. Notamos, na figura 3, a enorme pista de teste no teto da fábrica, característica que a notabilizou.

Figura 3 – Foto antiga da fábrica de Lingotto – Turim



Fonte: <https://www.archdaily.com.br/br/924808/uma-pista-de-testes-na-cobertura-a-arquitetura-industrial-da-fabrica-da-fiat-em-lingotto>

Em 1920, a empresa passou por uma grande crise. Em 31 de agosto deste ano, os operários do norte da Itália decidiram entrar em greve. Giovanni Agnelli acreditava que o primeiro-ministro, Giovanni Giolitti, iria mandar tropas do governo de forma a conter o movimento, porém Giolitti avaliou que isto desencadearia uma forte onda de violência na região. Na manhã de 1º de setembro de 1920, os operários em greve ocuparam as instalações da empresa e Agnelli já não tinha mais o domínio sobre ela. As fábricas passaram a ser controladas pelos conselhos operários, idealizados por Antonio Gramsci, um dos fundadores do Partido Comunista Italiano. Os automóveis continuaram a ser produzidos, porém em um ritmo menor. Na primeira semana de gestão dos conselhos operários, saíram em média 37 veículos por dia, sendo que o ritmo usual era de 67 a 68 unidades. Entretanto, com o passar das semanas o movimento foi se enfraquecendo e o apoio político se dividindo, até que em 30 de setembro Giovanni Agnelli conseguiu retomar a gestão da empresa (CLARK, 2012, p.75 a 77).

As agitações dessa época despertaram medo em diversos setores da sociedade italiana, que temiam que o país estivesse à beira de uma revolução, e este sentimento, medo, é um ingrediente fundamental para a geração de regimes autoritários, e assim ocorreu na Itália. O ambiente de incertezas criou as condições favoráveis para a ascensão de Benito Mussolini ao poder em outubro de 1922, estabelecendo a ditadura fascista que iria perdurar por mais de duas décadas. Em 1º de março de 1923, pouco meses após a posse de Mussolini como primeiro-ministro, Giovanni Agnelli foi nomeado senador, *senatore* na língua italiana, título pelo qual seria conhecido até sua morte.

Giovanni Agnelli, como já havia feito anteriormente, e embora não fosse considerado um fiel seguidor de Mussolini, soube se aproveitar da relação com o novo regime em benefício de seus negócios, como em 1930, quando o governo aumentou o imposto de importação de automóveis em mais de 100%, impactando particularmente as gigantes estadunidenses Ford e General Motors. No ano seguinte o governo italiano impediu que a Ford fabricasse carros em território italiano (CLARK, 2012, p.16, 78 e 79).

Preocupado com sua sucessão nos negócios, Giovanni Agnelli nomeou o seu único filho homem, Edoardo Agnelli, como seu legatário. Porém, no dia 14

de julho de 1935, aos 43 anos de idade, Edoardo Agnelli faleceu, vítima de um acidente aéreo. Edoardo preparava-se para retornar a Turim após passar o dia em Forte dei Marmi, quando o piloto Arturo Ferrarin lhe propôs voarem juntos até Genova em um hidroavião. Imediatamente após pousar no mar em Genova, o hidroavião capotou, Edoardo foi lançado à água e atingido por uma hélice, levando-o à morte. Ferrarin não sofreu nenhum ferimento no acidente. Durante o velório, Giovanni Agnelli “permaneceu durante longas horas em frente do corpo do seu único filho: petrificado, sem palavras nem lágrimas” (GALLI, 1997, p.73)¹⁸.

Com a morte do seu filho, Giovanni Agnelli decidiu que o seu sucessor seria seu neto Giovanni Agnelli, filho de Edoardo Agnelli e Virginia Bourbon del Monte di San Faustino. Com o mesmo nome do avô, Giovanni Agnelli, o neto, ficou conhecido como Gianni Agnelli. Nascido em 1921, ele tinha somente 14 anos quando seu avô o nomeou como futuro comandante do grupo econômico.

Em 1932, cerca de três anos antes da trágica morte de Edoardo, a Fiat lançou, no Salão do Automóvel de Milão, um pequeno carro que viria a ser um grande sucesso. Conhecido como Fiat 508 Balilla, esse veículo desempenhou um papel crucial na recuperação da empresa durante a crise de 1929. Vendido a 10.800 liras, era considerado um automóvel acessível para a época e foi o primeiro veículo italiano a superar a marca de 100.000 unidades produzidas, tendo sido fabricado em diversos países. É também da década de 1930 outro modelo marcante da empresa, o Fiat 500 A *Topolino* (ratinho), o menor carro do mundo produzido em massa na ocasião (figura 4). Lançado em 1936 ao preço de 8.900 Liras e bastante econômico, fazia cerca de 16km/litro de gasolina, rapidamente se tornou um sucesso de venda, sendo considerado um dos protagonistas da motorização da Itália (BRUNI et al, 2014, p.155 a 157, 166 e 172 e FIAT, s.d.).

¹⁸ ...rimane per lunghissime ore innanzi alla salma dell'unico figlio: impietrito, senza parole e lacrime.

Figura 4 – Fiat 500 A Topolino



Fonte: Museu do CSF – Foto do autor

Dado o crescimento de suas vendas, a Fiat se viu na necessidade de ampliar sua capacidade de produção e, em 1937, iniciou a construção da fábrica de Mirafiori, em Turim. A nova planta industrial foi inaugurada em 15 de maio de 1939, portanto na véspera da eclosão da Segunda Guerra Mundial, com a presença de Benito Mussolini. Durante a conflito, assim como a fábrica de Lingotto, foi duramente bombardeada. A fábrica de Mirafiori permanece em atividade até os dias atuais, sendo a mais antiga fábrica de automóveis em funcionamento na Europa (BAIRATI, 1983, p.144, BRUNI et al, 2014, p.157, e FIAT, s.d.).

Quando a segunda guerra mundial eclodiu, Gianni Agnelli, o neto, a contragosto do seu avô, se alistou e combateu pelo exército italiano na Rússia e na Tunísia. Após a rendição da Itália em 1943, Gianni combateu na Itália ao lado do Quinto Exército do general estadunidense Mark Clark, criando assim bom relacionamento com o lado vencedor do conflito. Em contrapartida, seu avô, já com quase 80 anos na época, e o principal executivo na empresa, Vittorio Valletta, enfrentaram graves problemas ao término da guerra. Após a rendição da Itália aos aliados, em 8 de setembro de 1943, Agnelli e Valletta operaram um perigoso jogo duplo atendendo, por um lado, as exigências do exército alemão

que ocupavam a parte norte da Itália, fornecendo tanques, motores de aviões e caminhões aos nazistas e, por outro lado, proviam equipamentos, combustíveis e dinheiro aos *partisans* e outros movimentos de resistência. Ao fim das hostilidades, ambos foram acusados de colaboração com os alemães e posteriormente inocentados, inclusive com o apoio dos aliados (CLARK, 2012, p.83 a 85 e 107).

Giovanni Agnelli morreu em 16 de dezembro de 1945, aos 79 anos, poucos dias antes de ser declarada sua inocência com relação à acusação de colaboracionismo. Apesar da sua história como industrial italiano, seu velório foi discreto e sem grandes repercussões, segundo Galli (1997, p.104), “sem um aplauso. Nos jornais, poucas linhas”¹⁹.

Sua morte marca a primeira grande transição na gestão na Fiat. Seu neto e sucessor, Gianni Agnelli, que tinha 24 anos nesta ocasião e acabara de retornar da guerra, estava mais interessado em aproveitar sua riqueza que entrar em uma disputa com o poderoso braço direito do seu avô, Vittorio Valletta, pelo comando da empresa, que acabou assumindo o cargo de principal executivo do grupo empresarial. Apesar das acusações de colaboracionismo de Giovanni Agnelli e de Vittorio Valletta, a família conseguiu permanecer à frente dos negócios, destino bem melhor que teve o empresário francês Louis Renault.

Louis Renault era o controlador da fabricante de automóveis francesa Renault, que leva seu nome até hoje, e assim como Agnelli, foi acusado de colaboracionismo com os alemães durante a ocupação da França. Segundo Landes (207, p.175),

Conservador em termos políticos, amigo do Marechal Pétain, Louis Renault, deve, sem dúvida, ter colaborado com o governo de Vichy espontaneamente, principalmente porque seu principal parceiro, François Lehideux, tinha um compromisso com o novo regime, e a saúde de Renault começava a deteriorar. Independentemente de tais preferências, contudo, nenhum grande fabricante de automóveis ou de caminhões poderia recusar-se a acatar os planos e programas do governo francês, sobretudo em época de guerra.

¹⁹ Non un applauso. Sui giornali, poche righe.

Acabada a guerra, o governo de libertação não somente acusou Renault de traição, como o prendeu. Louis Renault morreu em outubro de 1944, logo após a sua prisão e antes do seu julgamento. A empresa foi confiscada e nacionalizada, sendo que a família nunca mais conseguiu reaver o seu controle (LANDES, 2007, p.175)²⁰.

Passadas as turbulências, Vittorio Valletta, que trabalhava na Fiat desde 1921, foi eleito como presidente da empresa na assembleia do Conselho de Administração de 18 de julho de 1946, e Gianni Agnelli foi declarado vice-presidente da corporação. Apesar da nomeação de Gianni Agnelli como vice-presidente, o poder de fato ficou concentrado nas mãos de Vittorio Valletta.

Um dos primeiros desafios enfrentado por Valletta à frente da empresa foi a reconstrução das suas fábricas, bastante danificadas durante a guerra. Visitou os Estados Unidos em busca de empréstimos, tendo alcançado sucesso com algumas instituições, como o Export Import Bank (Eximbank) em 1948 e, no ano seguinte, via o Plano Marshall (BAIRATI, 1983, p.169 e 190, CLARK, 2012, p.17 e FCA HERITAGE, s.d.).

Vittorio Valletta ocupou o cargo de principal executivo da Fiat até 30 de abril de 1966, quando transferiu a posição de presidente para Gianni Agnelli, e manteve-se como presidente de honra da corporação. Foi notório o crescimento da empresa nos 20 anos que a comandou. Em 1949, poucos anos após assumir o comando, a fabricante produziu cerca de 75.000 veículos e, em 1966, foram manufaturadas 1.184.901 unidades, um crescimento de aproximadamente 15 vezes (BAIRATI, 1983, p.351, RELAZIONI,1951 p.15 e RELAZIONI, 1967, p.5).

Poucos dias após a aposentadoria, em 4 de maio de 1966, Valletta teve a oportunidade de assinar, como presidente de honra da Fiat, um importante acordo com União Soviética para a construção de uma fábrica de automóveis na Rússia. Pelo acordo, ratificado em Moscou em 15 de agosto de 1966, a empresa italiana se comprometeu a construir e entregar pronta, à empresa soviética VAZ, uma fábrica com capacidade de produção de 600.000 automóveis do modelo

²⁰ Landes (2007, p. 313) faz uma observação em seu livro que duas biografias de Louis Renault, de autoria de Chadeau e Dingli, levantam dúvidas sobre a culpa do empresário. Ele pondera que caso Renault não tivesse morrido antes do seu julgado, o resultado poderia ter sido outro.

Fiat 124 ao ano. Era um projeto de grande porte, com um investimento previsto de 817 milhões de dólares, conquistado pela Fiat após uma forte concorrência com a francesa Renault²¹. A fábrica foi construída em uma cidade a beira do rio Volga, batizada de Togliattigrad, em homenagem ao político comunista italiano Palmiro Togliatti. Vittorio Valletta morreu pouco mais de um ano após sua aposentadoria, em 10 de agosto de 1967, aos 84 anos (RELAZIONI, 1967, p.6, BAIRATI, 1983, p.348 e 350, FCA HERITAGE, s.d. e GALLI, 1997, p.143).

A chegada de Gianni Agnelli, conhecido como *L'Avvocato*, o advogado, dada a sua formação universitária, ao comando da empresa trouxe importantes mudanças estratégicas na orientação dos negócios da empresa. Além de fabricar veículos automotores, a Fiat atuava nos setores aeronáutico e naval, formando o tripé “terra, céu e mar”. Agnelli passou a concentrar as atividades da corporação em veículos terrestres, abandonando progressivamente as demais. De acordo com esta orientação de expansão do setor automobilístico, em 1969 a Fiat comprou a tradicional marca italiana Lancia da família Pesenti pelo valor simbólico de uma lira, assumindo suas dívidas. No mesmo ano comprou 50% das ações da Ferrari. Ele também era amplamente favorável a uma maior internacionalização da Fiat, sendo uma das maiores expoentes desta nova orientação a construção da fábrica em Betim, Minas Gerais (FCA HERITAGE, s.d. e RELAZIONI, 1970, p.7).

Além das questões estratégicas, Agnelli teve que lidar com uma forte onda de greves e atentados que atingiu o norte da Itália no final da década de 1960 e avançou até a década de 1970. Foi neste período conturbado para a Fiat na Itália que a empresa resolveu avaliar e se instalar no Brasil, estabelecendo aqui sua mais importante operação internacional (RELAZIONI, 1974, p.7).

Embora o acordo de comunhão entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat tenha ocorrido somente em 1973, a história da empresa no Brasil remonta ao início do século XX. Em 17 de agosto de 1907 um anúncio no jornal *OESP* comunica que a empresa Tomaselli, Raul Senra & C. era a única representante

²¹ No início da década de 1990, após a abertura do mercado brasileiro para a importação de automóveis, a VAZ foi uma das primeiras empresas a se estabelecerem no Brasil com a marca Lada. Entre seus modelos importados, o Laika era derivado do Fiat 124.

para a comercialização dos produtos Fiat em todo o Brasil (F.I.A.T., 1907, p.5). Tal nota é assinada pela Lange & Co, responsável que Fiat América Latina (ANGELI, 1987, v.I p.409). Esse anúncio mostra que a fabricante italiana já tinha presença no país menos de 10 anos após a sua fundação.

Porém, as vendas no Brasil foram limitadas até 1922, quando o grupo controlado por Francisco Matarazzo assumiu a representação da Fiat no país. Após este evento, os resultados apresentaram um rápido crescimento, atingindo o pico de 1205 unidades em 1925. Isso foi possível graças a uma ampla rede de vendas espalhada pelo país. Apesar dos bons resultados nos primeiros anos de representação do grupo Matarazzo no Brasil, as vendas entraram em declínio em 1926 e 1927, gerando descontentamento na matriz da Fiat. Como consequência, em 26 de dezembro de 1927 foi constituída a Fiat Brasileira, com 100% de capital da empresa italiana, marcando assim o início da operação direta da empresa no país. Chegou, inclusive, a ser considerada a hipótese de se estabelecer aqui uma linha de montagem na reunião de Conselho de 23 de maio de 1929, mas com a crise que se seguiu o plano foi abandonado. Na reunião de Conselho de 30 de outubro de 1930 cita-se a necessidade de uma rigorosa redução de despesas na operação brasileira, afirmando-se que a situação era muito difícil em virtude da crise e da anarquia no país (FABBRI, 1991, p.973, 1082 e 1162).

Após a segunda guerra mundial, as atividades da Fiat no Brasil foram bastante restritas. Entre 1947 e 1969, importou-se somente 2.654 automóveis da Fiat (SINTESI, 1973, p.4). No início da década de 1950, a Varam Motores chegou a importar veículos da fabricante italiana. Também foi constituída a Moto Agrícola S.A. para a importação e, posteriormente, montagem de tratores. A Moto Agrícola se transformou em Tratores Fiat do Brasil S.A. que, no início da década de 1970, passou a produzir tratores em São Paulo e em Belo Horizonte (SINTESI, 1973, p.1; VARAM, 1950, p.5; MOTO AGRÍCOLA, 1950, p.10).

Durante o governo Juscelino Kubitschek, a Fiat foi procurada pela equipe do GEIA para aqui fabricar seus automóveis, porém, segundo Latini (2007, p.221 e 222)

os entendimentos com a Fiat eram muito difíceis e demorados, e além disso ela estava muito envolvida com os problemas de suas subsidiárias latino-americanas, na Argentina, no México e no Chile, que segundo estávamos informados, não iam bem. Quando veio a resposta da Fiat, com evasivas, embora manifestando algum interesse em discutir a ideia, os prazos para a apresentação de projetos tinham-se esgotados.

Os problemas enfrentados pela Fiat nas operações latinas-americanas podem ter desestimulado os gestores da Fiat a se estabelecerem no Brasil nessa época, mas é possível que tenham avaliado que o mercado brasileiro não era grande o suficiente para justificar os investimentos necessários para atender as exigências do GEIA, a exemplo de outras empresas. Porém, as respostas evasivas nos sugerem que evitaram uma posição negativa contundente, de forma a manterem abertas futuras oportunidades no país, fato que somente viria a acontecer anos mais tarde. Conforme já apresentado, na década de 1950 a presença da Fiat no Brasil se deu de forma indireta, por meio da fabricante francesa Simca.

Em uma entrevista concedida por Gianni Agnelli (CONFERENZA, 1973, p.16), presidente mundial da Fiat, no dia da assinatura do acordo de comunhão entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, 14 de março de 1973, ele cita que, em 1963, a empresa avaliou entrar no mercado brasileiro por meio da fabricante brasileira Vemag. Semelhante informação foi encontrada em dois outros documentos do CSF, porém sem especificarem o ano que isso aconteceu (DOCUMENTAZIONE-STAMPA, 1978, p.2 e SINTESI, 1973, p.1). Em 29 de novembro de 1966, uma carta aberta aos acionistas da Vemag anuncia que a Volkswagen havia adquirido 40% das ações da empresa (CARTA, 1966, p.11). Não fica claro quando a empresa alemã comprou as demais ações, mas os veículos da Vemag deixaram de ser produzidos no final de 1967, encerrando com isso também qualquer possibilidade de a Fiat entrar no país por meio da fabricante brasileira.

2.2 – A chegada da Fiat ao Brasil na década de 1970

As conversas entre o governo de Minas Gerais e a Fiat para que a empresa italiana se estabelecesse em território mineiro começaram no final de

1970. No dia 1º de dezembro deste ano, o recém nomeado governador de Minas Gerais, porém ainda não empossado, Rondon Pacheco, chegou em Tóquio, juntamente com o governador em exercício, Israel Pinheiro, ocasião que se reuniram com autoridades e empresários japoneses, patrocinadores da viagem. Permaneceram no país asiático por uma semana e, no dia 8 de dezembro, Israel Pinheiro seguiu para os Estados Unidos e Rondon Pacheco para a Europa. Tais informações constam em matéria publicada pelo jornal *Minas Gerais*, imprensa oficial do Estado de Minas Gerais (GOVERNADOR, 1970, p.3), na qual não detalham o objetivo da visita de Rondon Pacheco à Europa, nem mesmo os países visitados. Porém, por meio de outras fontes, sabemos que foi nesta ocasião que as conversas entre o governo mineiro e a empresa italiana tiveram início.

Na entrevista dada do Gianni Agnelli no dia 14 de março de 1973, dia da assinatura do acordo de comunhão entre as partes, ele afirma que as tratativas tiveram início em dezembro de 1970, durante a visita de Rondon Pacheco a Turim (CONFERENZA, 1973, p.4). Em seu discurso neste mesmo dia, Rondon Pacheco lembra que as primeiras conversas foram com o diretor financeiro da empresa, Francesco Rota, ocasião em que esteve também presente Franco Urani, superintendente da Fiat do Brasil (RONDON, 1973, p.10).

Rondon Pacheco nasceu em Uberlândia, triângulo mineiro, no dia 31 de julho de 1919. Em 1937 iniciou seus estudos em direito em Belo Horizonte. Durante sua vida universitária foi presidente do Centro Acadêmico Afonso Pena e da Federação Universitária Mineira de Esportes e participou da oposição ao Estado Novo, tendo se formado em 1943. Em 1945, por influência de Pedro Aleixo, ingressou na vida política, tendo se filiado à União Democrática Nacional (UDN). Em 1947, concorreu à Assembleia Constituinte mineira, obtendo uma suplência, convertida em mandato após a saída de Miguel Batista Vieira, iniciando assim sua carreira política. Em 1950 Rondon Pacheco foi eleito deputado federal pela UDN de Minas Gerais, tendo sido reeleito nos pleitos de 1954, 1958 e 1962. Foi uma das lideranças civis que apoiou o golpe civil-militar de 1964. Com a instauração do bipartidarismo no Brasil, em 1966, e a criação da Aliança Renovadora Nacional (Arena), partido de apoio ao governo militar,

Rondon Pacheco foi nomeado secretário do partido, dando um indício da sua influência junto ao regime ditatorial (RONDON, s.d. e CAMARA, s.d.).

Rondon Pacheco foi novamente eleito deputado federal em 1966, seu quinto mandato seguido, mas desta vez pelo recém-criado partido governista Arena. Tomou posse em 2 de fevereiro de 1967, mas em 15 de março se afastou para assumir a chefia do Gabinete Civil da Presidência da República no novo governo do general Artur da Costa e Silva. Em 13 de dezembro de 1968, Rondon Pacheco fez parte do Conselho de Segurança Nacional que aprovou o Ato Institucional nº5 (AI-5), sendo ele não somente um signatário, mas também um colaborador da redação final deste ato, considerado o mais duro da ditadura militar (GALVÃO, 1978, p.3).

Pacheco foi um defensor da reforma constitucional que estabelecia as eleições indiretas para governadores, promulgada em 17 de outubro de 1969. Em 30 de outubro de 1969, com a posse do general Emilio Garrastazu Médici na Presidência da República, Rondon Pacheco deixa a chefia do Gabinete Civil e reassume seu cargo como deputado federal e, por indicação de Garrastazu Médici, assume a presidência da Arena. Foi nesta condição, de líder do partido do governo, que em 1970 viajou pelo país levantando informações e debatendo com as lideranças regionais para elaborar relatórios que viriam a influenciar as escolhas dos novos governadores por parte do presidente da República (RONDON, s.d).

Como candidato único, indicado pelo governo federal, Rondon Pacheco foi eleito de forma indireta governador de Minas Gerais em 3 de outubro de 1970 pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG), com 61 votos a favor dados pelos deputados estaduais da Arena e 11 abstenções dos deputados estaduais do Movimento Democrático Brasileiro (MDB). Foi diplomado governador pela ALMG em 30 de outubro (LEGISLATIVOS, 1970, p.4 e NÃO, 1970, p.1). Foi entre esta data e sua posse, ocorrida em 15 de março de 1971, que Rondon Pacheco deu início ao projeto de atrair a Fiat ao seu estado.

Nessa época, o mercado brasileiro de automóveis era bastante diferente daquele da década de 1950, tendo sofrido uma grande transformação em relação à sua fase de implementação. Era dominado pelas grandes fabricantes

globais, General Motors, Ford, Chrysler e Volkswagen que, juntas, representavam cerca de 93% das vendas de automóveis e comerciais leves no país, em 1970 (ANFAVEA, 1986, p.72, 73, 77 e 78). Todas as empresas de capital nacional, seja total ou parcial, foram adquiridas por multinacionais, sendo a Vemag uma das primeiras a passar por esse processo.

A Vemag teve suas ações adquiridas pela alemã VW entre o final de 1966 e 1967, quando seus veículos deixaram de ser fabricados. Mesmo tendo encerrado a produção dos automóveis da Vemag, a VW dominava o mercado brasileiro no início da década de 1970, quando as conversas entre o governo de Minas Gerais e a Fiat começaram. Em 1970 a empresa alemã tinha 62% do mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves, setor no qual a Fiat viria a atuar. Em 1973, este percentual se reduziu, mas ainda assim era bastante expressivo, com 56% de participação (ANFAVEA, 1986, p.58 e 68).

Em 1970 a VW possuía uma ampla oferta de veículos no Brasil, como a Kombi, o Sedan 1600, a Variant e o Karmann-Ghia. Mas o mais vendido era o Sedan 1300/1500, conhecido como Fusca, responsável por cerca de 40% das vendas da empresa localmente (ANFAVEA, 1972, p.28 a 31). O Fusca era o veículo com o preço mais acessível no país e, posteriormente, se tornaria um dos principais concorrentes do futuro lançamento da Fiat, o Fiat 147. Certamente a atuação da VW era um ponto de atenção à empresa italiana ao iniciar seus estudos de vinda ao Brasil, reproduzindo aqui uma forte concorrência entre as empresas, como ocorria na Europa, onde as duas, além de participação parecida, disputavam o mercado de veículos econômicos²². Poucos meses após a assinatura do acordo de comunhão entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, a VW lançou o automóvel Brasília, outro forte concorrente do Fiat 147 (PAGOTTO, 2013, p.56).

No mesmo período em que a VW comprou as ações da Vemag, ao final de 1966, a Chrysler adquiriu 92% das ações da Simca brasileira, conforme noticiado em 2 de novembro de 1966 no jornal *OESP* (CHRYSLER, 1966, p.16). Durante alguns meses os carros ainda saíram da fábrica com a marca Simca,

²² Em 1970, a VW produziu 1.621.937 veículos na Alemanha, e a Fiat produziu 1.550.616 veículos na Itália (GRIEGER e LUPA, 2015, p.109 e RELAZIONI, 1971, p.6)

período esse que Chrysler usou para estudar e testar os automóveis oriundos da fabricante francesa em Detroit, Estados Unidos, até que em julho de 1967 a empresa passou a se chamar Chrysler do Brasil S.A. (SIMCA, 1967, p.19 e CHRYSLER, 1967, p.18). Os modelos da Simca foram produzidos até 1969, quando passaram a ser substituídos por modelos da Chrysler, como o Dodge Dart duas e quatro portas, veículos grandes e caros (ANFAVEA, 1972, p.28 e 29). Em 1973 a empresa lançou o Dodge 1800, um veículo de porte médio, uma categoria acima do Fiat 147, não sendo, portanto, um concorrente direto do futuro carro italiano (STEINBRUCH, 2008, p.88).

Seguindo a onda de compras das empresas automobilísticas de capital nacional pelas grandes multinacionais, a Willys-Overland do Brasil (WOB) teve suas ações adquiridas pela norte-americana Ford em 9 de outubro de 1968, conforme relatório da diretoria da WOB, divulgado no dia 23 do mesmo mês (WILLYS-OVERLAND, 1968, p.10). A Ford continuou a fabricação dos modelos WOB após a sua aquisição, como foi o caso da Rural e do Jeep. Em 1967 lançou o Ford Galaxie, um automóvel de grande porte. No ano seguinte deu início à fabricação da linha Ford Corcel/Belina, veículos médios. No início da década de 1970 a empresa não possuía, em sua linha de produtos local, nenhum automóvel econômico que viria a ser concorrente direto do Fiat 147 (ANFAVEA, 1972, p.28 a 31).

Dentre os casos de aquisição de um fabricante de capital nacional por um estrangeiro, o mais polêmico foi o da FNM. Em 1968 a empresa estatal brasileira foi adquirida pela também estatal italiana Alfa Romeo, em um processo direto entre a Alfa Romeo e o governo brasileiro, sem concorrência e transparência. Por meio do Decreto-lei nº 103 de 13 de janeiro de 1967 (BRASIL, 1967), o presidente da República, marechal Humberto de Alencar Castello Branco, autorizou os ministros da Fazenda e da Indústria e do Comércio “a promover as medidas necessárias à alienação do patrimônio da Fábrica Nacional de Motores S.A. ou das ações de propriedade do Tesouro Nacional”, ou seja, estava aprovada a privatização da FNM.

A transação de venda da FNM para a Alfa Romeo foi realizada mais de um ano após a edição do referido decreto-lei, sendo concretizada em 1968. Por meio da Resolução nº 73 de 1968, chegou-se a instaurar uma Comissão

Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara de Deputados para “investigar as causas da venda da Fábrica Nacional de Motores e apurar os critérios adotados na referida transação” (BRASIL, 1968). Mas, segundo Almeida (2010, p.94):

Quanto à CPI que investigava o processo de privatização da fábrica, acabou por não ser concluída, pois presidia a Comissão o deputado Getúlio Moura, tendo como vice-presidente Mariano Beck. Ambos tiveram seus mandatos cassados em meio aos trabalhos da Comissão Parlamentar, através do AI-5. A CPI terminou inconclusa por ultrapassar o prazo para suas atividades.

Embora a FNM, e posteriormente a Alfa Romeo, fabricasse um veículo de passeio no Brasil no início da década de 1970, o modelo 2150, este era um automóvel grande, caro e com baixo volume de produção: em 1970 foram fabricadas somente 1209 unidades (ANFAVEA, 1972, p.29). Ainda que a FNM/Alfa Romeo não fosse uma concorrente com a qual a Fiat devesse se preocupar na época, essa empresa se tornaria parte da estratégia de inserção da Fiat no mercado local, como veremos mais adiante.

Diferentemente de suas concorrentes, a General Motors não adquiriu nenhuma empresa local para entrar no mercado brasileiro de automóveis e, assim como sua compatriota Ford, optou por somente fabricar veículos comerciais na fase de implantação da indústria automobilística. Iniciou a fabricação de veículos de passeio no final da década de 1960, sendo que o primeiro a ser lançado foi o Chevrolet Opala, em 1968, que era um carro grande e caro. Em abril de 1973, um mês após a assinatura do termo de comunhão, a empresa lançou o Chevrolet Chevette, um carro econômico e que viria a ser um dos concorrentes do Fiat 147. Foram investidos, na época, cerca de 100 milhões de dólares no projeto, dando uma dimensão da sua importância à fabricante estadunidense (CARRARA, 2000, p.31 e 32).

Além das empresas citadas, atuavam no Brasil empresas de capital nacional, como a Puma e a Gurgel, porém eram pequenos fabricantes de automóveis de nicho, sem volumes expressivos de produção, portanto, não eram concorrentes diretos da Fiat.

Conforme podemos verificar, entre 1966 e 1968, o mercado brasileiro de automóveis sofreu uma profunda transformação, com todas as grandes

fabricantes com capital predominantemente nacional de automóveis, a Vemag, a Simca, a WOB e a FNM, sendo adquiridas por empresas multinacionais, respectivamente a VW, a Chrysler, a Ford e a Alfa Romeo.

A maior empresa mundial do setor na época, a General Motors, passou a fabricar localmente veículos de passeio neste mesmo período, mas era a VW quem dominava o mercado brasileiro, fruto do seu investimento precoce, boa reputação e ampla linha de produtos e revendedores. Certamente era a principal concorrente com a qual a Fiat devia a se preocupar, tanto pela sua forte presença no mercado local, como por fabricar veículos econômicos, área de atuação da empresa italiana. As duas empresas disputavam, na época, o quarto e quinto lugares entre as maiores fabricantes mundiais, logo atrás das norte-americanas General Motors, Ford e Chrysler. Entre 1966 e 1970, as duas empresas revezaram a quarta posição global, sendo que a VW teve melhor desempenho em 1966, 1968 e 1969 e a Fiat em 1967 e 1970, com participações que variaram entre 6,8% e 8,8% cada no mercado mundial (VERBALE, 1971, p.5).

Mesmo com a presença dos maiores fabricantes mundiais de automóveis no Brasil, a Fiat levou adiante o convite feito por Rondon Pacheco em dezembro de 1970. Logo nos primeiros meses de 1971, Elio Peccei, que atuava na operação brasileira da Fiat por muitos anos²³, elaborou um estudo sobre possíveis formas de inserção da empresa no mercado brasileiro. Embora não tenhamos tido acesso ao estudo, identificamos um documento de 16 de março de 1971, portanto, elaborado cerca de três meses após a visita de Rondon Pacheco à Fiat em Turim, com os comentários sobre o trabalho desenvolvido por Elio Peccei (COMMENTO, 1971).

O estudo começa com uma avaliação do mercado brasileiro, abrangendo tanto a situação naquele momento quanto as projeções para o futuro. Eles concluem que o mercado brasileiro daria um saldo de demanda no decênio 1980 a 1990, e que, portanto, “ainda que fosse um sacrifício a nossa inclusão, que em

²³ No relatório de avaliação de inserção da Simca no Brasil, de junho de 1958, Elio Peccei já era apontado como o diretor da Fiat Brasil (RELAZIONE, 1958, p.3).

muitos aspectos é discutível ‘hoje’, encontraria sua justificativa nas perspectivas de longo prazo” (COMMENTO, 1971, p.2)²⁴.

No estudo são avaliadas diferentes formas de inserção da Fiat no Brasil. A primeira seria adquirir uma fábrica já existente, e de acordo com a perspectiva de Elio Peccei, a única empresa disponível era a Deutz²⁵, que possuía instalações na Bahia e São Paulo. A segunda hipótese de inserção seria via parcerias com grupos que já operavam no Brasil, citando especificamente a FNM para veículos pesados e a Chrysler para os automóveis de passeio. Com relação à FNM, mencionam que a Alfa Romeo, nesta época a controladora da FNM, já não mais produzia caminhões na Itália, e que, portanto, cedo ou tarde precisaria se associar à algum outro fabricante para se manter competitiva no mercado.

A terceira e última maneira citada de inserção no mercado local, seria a entrada no Brasil de forma independente. O estudo é bastante detalhado nesse ponto, incluindo a análise dos possíveis veículos que poderiam ser fabricados. Consideravam que a empresa deveria apresentar um projeto atraente às autoridades brasileiras, a fim de superar as oposições e obter as aprovações necessárias. Dentro dessa lógica, a melhor estratégia seria a seleção de um veículo com preço inferior ao do VW Fusca, o carro mais acessível fabricado no Brasil. Isso agradaria as autoridades ao ampliar a diversidade de opções para os consumidores, além de reduzir a resistência dos demais fabricantes locais. Citam, no documento, que a escolha mais viável seria o Fiat 127, o qual, de fato, mais tarde seria a base do futuro Fiat 147 brasileiro. Estimavam que o investimento necessário seria de ao menos 100 milhões de dólares, porém, a Fiat não precisaria investir todo este valor. Apontam que em uma recente viagem do Dr. Rota, diretor financeiro do grupo, ao Brasil, verificaram o interesse de muitos bancos e grupos financeiros pela iniciativa, mas ressaltam que neste caso a Fiat deveria manter o controle da nova empresa.

²⁴ Se così fosse il sacrificio di un nostro inserimento, sotto molti aspetti discutibile “oggi”, troverebbe una sua giustificazione nelle prospettive a lungo termine.

²⁵ Embora a documentação não deixe claro, provavelmente tratava-se da Otto-Deutz, fabricante de tratores e motores a diesel. Esta hipótese é reforçada pelo fato de a empresa ter vendido suas instalações em Guarulhos, grande São Paulo, em dezembro de 1971 (VENDIDA, 1971 e OTTO-DEUTZ, 1971).

Na conclusão do documento avaliam que dentre as hipóteses consideradas, a mais viável seria um acordo com a FNM para a produção de caminhões e de uma iniciativa independente para fabricação de um carro econômico, com características diversas em relação aos produtos já ofertados na época. Importante notar que menos de três meses após a visita de Rondon Pacheco à Itália, as premissas do que viria a ser a futura iniciativa da Fiat no Brasil já estavam traçadas. De fato, houve um acordo com a FNM no setor de veículos pesados e uma iniciativa independente para a fabricação de um automóvel de passeio, sendo esta inclusive erguida com a participação de um parceiro local, que porém não foi nenhum banco ou grupo financeiro, mas sim o Estado de Minas Gerais. Até o carro que viria a ser fabricado já estava previsto no estudo, o Fiat 127, base do Fiat 147 local.

Aparentemente, os estudos sobre a inserção da Fiat no Brasil ficaram dormentes por um período. Um documento elaborado pelo setor de Marketing e Desenvolvimento da Direção Central da Fiat, de 20 de janeiro de 1972 (VIAGGIO, 1972), portanto cerca de dez meses após a avaliação de Elio Peccei, nos informa que, nesta época, a Direção Geral da Fiat ainda não havia definido o efetivo interesse pela iniciativa brasileira, e que seriam necessários estudos de mercado para esta tomada de decisão. Nota-se pelo documento, elaborado aproximadamente quatorze meses antes da assinatura do acordo de comunhão, muitas indefinições e que a avaliação do novo empreendimento era ainda embrionária.

Os autores do estudo comentam que o governo brasileiro tinha como orientação de limitar, ao contrário dos demais países sul-americanos, o número de produtores locais, impedindo desta forma qualquer possibilidade de acesso a novos operadores. Avaliam, portanto, que a única possibilidade oficial (grifo nosso) de ingresso é a aquisição de uma empresa existente, “herdando os direitos de cidadania” (VIAGGIO, 1972, p.3)²⁶. Importante notar o termo “oficial”, pois avaliavam que sim, era possível a inserção de uma nova empresa, desde que fossem atendidas certas condições.

²⁶ Ereditandone i diritti di cittadinanza.

Julgavam que a atividade automobilística era a mais capacitada a induzir o desenvolvimento da indústria mecânica, e que vários estados estavam pressionando o governo federal para desenvolver o seu setor industrial, sendo Minas Gerais o mais ativo deles, e este poderia ser o caminho de inserção da Fiat no Brasil: estabelecer-se em uma região de baixo desenvolvimento industrial, promovendo-se assim o seu crescimento econômico e social. O Estado de Minas Gerais, além de atender ao requisito acima, era governado por Rondon Pacheco, apoiador da iniciativa e “particularmente influente” (VIAGGIO, 1972, p.5)²⁷ junto ao governo federal, tornando-se assim o local ideal para a Fiat se estabelecer no Brasil. O estabelecimento da iniciativa da Fiat em território mineiro era, portanto, parte fundamental da sua estratégia de inserção no país, ao reduzir a resistência do governo central em aceitar uma nova empresa do setor automobilístico.

Além da questão da localização da nova indústria, o estudo lista outros aspectos importantes para que a iniciativa obtivesse a necessária aprovação do governo federal: produzir um veículo popular, com um preço ao menos 33% inferior ao VW Fusca; comprometer-se com a exportação de produtos acabados segundo um volume e tempo predeterminados; garantir um conteúdo local extremamente elevado e qualificar-se o máximo possível como uma iniciativa aberta à participação de capital nacional.

De fato, as condições acima foram, ao menos parcialmente, atendidas: a fábrica foi estabelecida em Minas Gerais; o Fiat 147 era um veículo popular, porém com preço acima do VW Fusca; houve o compromisso com a exportação e conteúdo local elevado. Quanto a estar aberto à participação de capital nacional, mais que uma concessão da Fiat, isso foi uma exigência de sua parte, ao pressionar o Estado de Minas Gerais a entrar como sócio no empreendimento, reduzindo assim seus investimentos e mitigando os riscos.

Na conclusão do estudo, citam a possível integração dos países sul-americanos, embora sem um calendário previsível de implementação, e avaliam que os países industrializados europeus, em especial a Alemanha, poderiam contornar a carência de mão-de-obra por meio de investimentos no Brasil,

²⁷ Particularmente influente.

transferindo para cá atividades de trabalho intensivo. Apontam, inclusive, que a empresa mais bem preparada para tal era a VW, a qual poderia substituir a mão-de-obra estrangeira na Alemanha mediante exportações a partir do Brasil. Diante deste cenário, julgam que a presença da Fiat no Brasil era uma decisão estratégica para a empresa, indo além da avaliação do possível retorno financeiro com o mercado local, conforme podemos ver a seguir.

Portanto, nossa ausência do Brasil, além de comprometer nossa presença neste continente no longo prazo, poderá ter um impacto não desprezível em nossa posição competitiva mundial no curto prazo. (VIAGGIO, 1972, p.8)²⁸.

Para a equipe de marketing da Fiat, se os investimentos necessários não fossem proibitivos, a presença no Brasil era mais que desejada, era necessária. Podemos entender, com base nesta premissa, todo o esforço feito para agradar e obter a aprovação do empreendimento por parte do governo federal, sem o qual a iniciativa não seria viável. Se normalmente a aprovação do governo central seria fundamental para um investimento deste porte, isso era particularmente importante no início da década de 1970, uma vez que o país vivia sob uma ditadura militar, e ainda mais grave, sob as rédeas do AI-5, o que dava ao Presidente da República um poder extremo.

No início da década de 1970, o GEIA já não mais existia, foi extinto pelo Decreto nº 53.975 de 19 de junho de 1964 (BRASIL, 1964). Por meio deste decreto criou-se, entre outros, o Grupo Executivo das Indústrias Mecânicas (GEIMEC), que absorveu o GEIA, o Grupo da Indústria de Máquinas Agrícolas (GEIMAR) e o Grupo da Indústria Mecânica Pesada (GEIMAPE). Em 18 de agosto de 1969 foi editado o Decreto nº 65.016 (BRASIL, 1969), que substituiu a Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI-1964) pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI-1969), e reestruturou os Grupos Executivos Industriais. Coube ao Grupo Executivo da Indústria Automotora, o GEIMOT, a responsabilidade pela gestão dos incentivos ao setor automotivo.

²⁸ Pertanto una nostra assenza dal Brasile, oltre che compromettere a più lungo termine la nostra presenza su questo continente, potrà avere a più breve termine riflessi non trascurabili sulla nostra posizione competitiva in campo mondiali.

Porém, quando a Fiat iniciou suas conversas para se estabelecer no Brasil, ainda não era essa a legislação que vigorava. Com a posse do general Emílio Garrastazu Médici como presidente da República, um novo decreto, nº 67.706, sobre a política industrial foi promulgado em 7 de dezembro de 1970 (BRASIL, 1970). Por meio de tal decreto criou-se o Grupo de Estudos e Projetos (GEP) e os Grupos Executivos Industriais foram substituídos pelos Grupos Setoriais (GS). O GS VI, Indústrias automotivas e seus componentes, substituiu o GEIMOT e passou a coordenar as atividades referentes ao setor.

Segundo Latini (2007, p.278), a partir dessa nova estrutura, os antigos grupos executivos, transformados em GS, tiveram seus poderes esvaziados. As decisões críticas e importantes na prática foram concentradas no GEP, coordenado pelo Secretário-Geral do CDI e integrado por representantes de diversos ministérios, do BNDE, do Banco Central do Brasil e da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil S.A. Ainda segundo Latini (2007, p.278), os projetos industriais eram aprovados “num rito sumário, concedendo-lhes incentivos liberalmente, numa política caracterizada pela ausência de critérios seletivos e prioridades”. Ou seja, as regras não eram claras, o que corrobora com a visão dos executivos da Fiat que era necessário conquistar a simpatia do governo central para conseguir se instalar no Brasil.

Aparentemente, a empresa italiana podia contar com o apoio não somente do governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, mas também do então poderoso ministro da Fazenda, Antônio Delfim Netto. Natural da cidade de São Paulo, Delfim Netto nasceu em 1º de maio de 1928, formou-se em economia pela Universidade de São Paulo (USP) e começou a lecionar nesta instituição na década de 1950. A partir de 1965, passou a atuar na esfera federal, ingressando no Conselho Consultivo de Planejamento (Consplan), órgão de assessoria econômica do governo do marechal Castello Branco. Com a posse do general Costa e Silva na presidência da República em março de 1967, assumiu posição de ministro da Fazenda, sendo um dos signatários do AI-5 de 13 de dezembro de 1968. Permaneceu no cargo de ministro da Fazenda no governo do general Garrastazu Médici (1969 a 1974). Durante o período que permaneceu à frente do ministério da Fazenda, a economia brasileira apresentou altas taxas de

crescimento, ficando assim conhecido como “milagre econômico” (MAYER at al, s.d.).

Delfim Netto certamente era uma pessoa influente na aprovação do projeto da Fiat, e ao que tudo indica, os italianos podiam contar com o seu apoio. De acordo com uma correspondência entre Franco Urani, responsável pela operação da Fiat no Brasil, e Luchino Revelli, diretor administrativo da Fiat italiana, de 14 de agosto de 1972 (CARTA DS.304, 1972), Urani se encontrou com Delfim Netto no sábado, dia 12 de agosto de 1972, na casa do ministro da Fazenda. Urani relata que o ministro estava ciente dos planos da Fiat, que os considerava interessante e tinha o seu apoio. Delfim pede à Fiat que tenha confiança no Brasil, assim como no governo brasileiro, apesar da reação violenta da indústria local. Ele estava disposto a aceitar e incentivar o projeto industrial da Fiat, mesmo que a empresa tenha levado 15 anos para confiar no país.

Nota-se, na frase acima, além do apoio, uma crítica à demora de a Fiat em se estabelecer aqui. Delfim também fez uma séria advertência à empresa italiana: foi explícito ao afirmar que se tratava da última chance para a Fiat constituir uma indústria automobilística no Brasil. Portanto, era “pegar ou largar”. Em sinal do seu apoio ao projeto, Delfim Netto disse “textualmente” que se Franco Urani não conseguisse convencer a direção italiana da Fiat, ele próprio iria entrar em contato diretamente com o presidente da empresa. Segundo a opinião de Urani, o ministro, de origem italiana, mesmo sem poder declarar explicitamente, mostrava entusiasmo pela introdução dos carros da Fiat no mercado brasileiro, competindo com os da VW.

Além da discussão acima, chama a atenção, na conversa de Franco Urani com Delfim Netto, a questão da reação da indústria local. Embora na documentação do CSF não tenhamos identificado menção ao tema de resistência da concorrência, é razoável supor que a entrada da Fiat no mercado brasileiro não interessava aos grandes fabricantes aqui instalados, notadamente a VW, a GM e a Ford. Dentre as três grandes, a mais afetada seria a VW, pois o veículo da Fiat iria concorrer diretamente com o Fusca, o campeão de vendas local. Como nos lembra um documento da Divisão de Segurança e Informações (DSI) do Ministério da Indústria e Comércio (MIC) de 7 de maio de 1981 (INDÚSTRIA, 1981, p.53), “é de se lembrar, também, que a entrada em

funcionamento da FIAT AUTOMÓVEIS S/A representou duro golpe para a VOLKSWAGEN DO BRASIL S/A, na medida que lhe tirou expressivas fatias do mercado automobilístico”.

Estranhamente, veio da pequena fabricante nacional Puma o protesto público com relação aos incentivos dados à Fiat. A Puma produzia automóveis esportivos em baixa escala, em 1973 produziu 768 veículos (ANFAVEA, 1986, p.80), e utilizava motores e outros componentes da VW e da GM. No dia 1º de abril de 1973, o jornal *OESP* noticiou que a diretoria da Puma havia distribuído uma nota no dia anterior na qual “critica este ministério (da Fazenda) e o da Indústria e Comércio pela concessão de incentivos à Fiat” (SEM AJUDA, 1973, p.1). Em dezembro do mesmo ano, a Puma entregou um memorial ao Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), órgão do MIC, no qual se manifestava contrária à entrada, com benefícios fiscais, de novos fabricantes no mercado brasileiro, pois isso “prejudicará as fábricas já existentes, além de violentar seus direitos adquiridos e garantidos pela Constituição” (AUTO, 1973, p.105). Tal documento também foi encaminhado ao presidente da República, ministros, deputados e entidades industriais.

Vale ressaltar que a Puma era de propriedade de Luiz Roberto Alves da Costa e Milton Mastequin. Luiz Roberto Alves da Costa foi chefe de gabinete do ministro da Justiça Luiz Antônio da Gama e Silva durante o governo de Costa e Silva. Segundo um relatório do Serviço Nacional de Informações (SNI), era ligado “ao esquema militar da linha dura” e tratava-se de “elemento truculento e muito bem relacionado nos meios políticos e policiais de São Paulo. Faz uso desses atributos para conseguir o que quer para si e para terceiros” (LUIZ, 1975, p.3 e 5).

É possível que a Puma estivesse defendendo seus interesses com os citados protestos, mas em razão do seu posicionamento de mercado, uma fabricante de nicho e de baixa escala, não sendo, portanto, a Fiat uma concorrente direta, podemos supor que ela estivesse agindo em nome das grandes empresas do setor, principalmente ao lembrarmos que se utilizava de motores e componentes da VW e GM. É provável que as três grandes não quisessem o desgaste político e a exposição negativa de tentar barrar a entrada de uma concorrente, e tenham se utilizado da influência de Luiz Roberto Alves

da Costa para tentar impedir ou atrapalhar a chegada da Fiat ao mercado brasileiro.

Apesar da resistência dos concorrentes, podemos verificar, pelo acima exposto, que havia interesse, tanto do governo federal como da Fiat, pelo projeto. Por parte do governo brasileiro, aparentemente, havia o desejo de uma competição com a VW. Por parte dos executivos da Fiat, estes consideravam que a ausência da empresa no mercado brasileiro seria um risco à sua posição competitiva global. Porém, seria este um argumento forte o suficiente para a convencer a alta administração da fabricante a investir no mercado brasileiro? Quais outros fatores motivaram a empresa a se instalar no Brasil e mais especificamente em Minas Gerais? Discutiremos estes pontos no tópico a seguir.

2.3 – “Milagre é efeito sem causa” - Motivadores para a Fiat vir ao Brasil no início da década de 1970

Em sua apresentação prévia à coletiva de imprensa no dia da assinatura do acordo de comunhão, 14 de março de 1973, Gianni Agnelli fez uma pergunta a si mesmo “porque esta nova fábrica no Brasil, onde já existe uma importante produção?”, a qual respondeu:

A demanda por carros no Brasil está em alta e assim será por muito tempo, pois o crescimento da produção e das atividades comerciais permitirá que as famílias aumentem sua renda e consequentemente aumentem e diversifiquem seu consumo (DISCORSO, 1973, p.14)²⁹.

Para entendermos esta frase, devemos regredir alguns anos em nossa análise. Conforme apresentado anteriormente, na década de 1950, durante a fase de implantação da indústria automobilística no Brasil no governo Juscelino Kubitschek (1956 a 1961), a Fiat optou por não se estabelecer no Brasil, possivelmente por considerar as exigências feitas pelo GEIA com relação aos índices de nacionalização dos veículos muito elevadas, tornando alto o risco de

²⁹ Perché questa nuova fabbrica in Brasile dove già esistono importanti produzioni? La domanda di autovetture in Brasile è in piena espansione e lo sarà per molto tempo ancora, man mano che la crescita delle attività produttive e commerciali consentirà alle famiglie di incrementare il proprio reddito e di aumentare e diversificare in conseguenza i propri consumi.

vir ao Brasil naquela época. A Fiat preferiu concentrar sua atuação na América do Sul na Argentina, país com o qual mantinha longa relação.

Em 1919, a Fiat estabeleceu uma sucursal comercial em Buenos Aires e, em 1923, inaugurou um local de exposição nesta mesma cidade. Após o término da segunda guerra mundial surgiram conversas sobre a possível fabricação de produtos Fiat no país vizinho. No verão de 1949 a Fiat conseguiu um acordo com a Fabricaciones Militares Argentinas para a fabricação local de caminhões, provocando reações de empresários norte-americanos, notadamente da GM, que não viram com bons olhos a chegada de uma nova concorrente ao mercado argentino. O empreendimento, porém, não logrou sucesso. Foi somente em 1954 que a empresa italiana inaugurou sua fábrica em Córdoba, para a produção local de tratores (ROBERTINI, 2020, p.77 e 81; BAIRATI, 1983, p.220 e 221). A produção de automóveis teve início no ano de 1960 (SINTESI, 1973, p.6).

Olhando o mercado brasileiro de automóveis sob a perspectiva de 1956, o que temos é, de acordo com a meta nº 27 do Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, uma previsão de fabricação de 191.900 automóveis, jipes e utilitários entre 1957 e 1960, com o pico de 90.000 unidades no último ano ³⁰. É certo que a quantidade seria crescente, pois tratava-se da fase embrionária do setor, mesmo assim, pouco atraente a uma grande fabricante como a Fiat, que em 1960 produziu mais de 530.000 veículos. Portanto, não é de se estranhar a sua relutância em aceitar as rígidas regras do GEIA. Os dirigentes da empresa devem ter avaliado que o risco de ficar fora do mercado brasileiro era menor que o de aceitar as imposições feitas (BRASIL, 1959, p.166 e RELAZIONI, 1961, p.11).

Porém, no início da década de 1970, período de avaliação do mercado brasileiro pelos dirigentes da Fiat, a realidade era bem diferente. Durante a coletiva de imprensa no dia da assinatura do acordo de comunhão, quando perguntado por um jornalista se a Fiat havia optado por investir no Brasil levando em conta a tranquilidade social e política do país, Giovanni Agnelli, presidente global da empresa, respondeu: “levamos em conta as taxas de crescimento,

³⁰ Efetivamente foram produzidos 163.798 automóveis, jipes e utilitários neste período, com 81.753 unidades em 1960 (ANFAVEA, 1962, p.12). Foram excluídos do total os caminhões e ônibus.

levamos em conta o fator demográfico, levamos em conta a estabilidade monetária que é obviamente também consequência de uma certa estabilidade política”³¹ (CONFERENZA, 1973, p.11). A fim de compreendermos a resposta do empresário italiano, necessitamos entender o momento que o Brasil passava, e com esse objetivo vamos analisar, de forma sucinta, a política econômica do Brasil a partir do golpe civil-militar de 1964.

Começaremos com o governo do marechal Castello Branco (1964 a 1967), que baseou sua política econômica no Plano de Ação Econômica do Governo (Paeg), elaborado, entre outros, pelos economistas Roberto Campos e Octavio Gouveia de Bulhões, respectivamente os ministros do Planejamento e da Fazenda. O Paeg tinha por objetivo o controle da inflação, a retomada do crescimento e o equilíbrio externo. Do ponto de vista da percepção da população, dois fatores eram essenciais: inflação e crescimento econômico. Com relação à inflação, houve uma redução significativa da taxa anual, que saiu de 94% em 1964 e foi a 39% em 1966, porém ainda bastante elevada. No que diz respeito ao crescimento econômico, a taxa média anual durante o governo Castello Branco foi de 4,2%, significativamente abaixo da média do governo Juscelino Kubitschek, que atingiu 8,1%, e dos anos de 1961 e 1962, com taxas respectivas de 8,6% e 6,6%. Só ficou acima de 1963, que apresentou um fraco crescimento de 0,6% (ARAÚJO, 2021, p.265; BASTOS e COSTA, 2021, p.211; PATRÍCIO e D’OLIVEIRA, 2021, p.247). Se olharmos para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, os números são ainda mais modestos: 0,4% em 1964, - 0,5% em 1965 e 3,7% em 1966 (IBGE, s.d.).

O fraco desempenho econômico e a ainda alta inflação fez com que o Paeg não tivesse apoio popular, menos ainda da classe média, que havia em certa medida apoiado o golpe civil-militar de 1964. De acordo com Patrício e D’Oliveira (2021, p.247), “o endurecimento do regime, os Atos Institucionais e outras medidas de exceção representam decisões motivadas pela falta de apoio popular ao Paeg”.

³¹ Abbiamo tenuto conto dei tassi di sviluppo, abbiamo tenuto conto del fattore demografico, abbiamo tenuto conto della stabilità monetaria che evidentemente è anche conseguenza di una certa stabilità politica.

Embora a política econômica do governo Castello Branco não tenha conquistado a simpatia popular, para alguns, esse período foi visto como uma fase de ajustes na economia que preparou o país para o subsequente crescimento. Para seus defensores, o Paeg foi o remédio amargo necessário para o país voltar a crescer.

A mudança na liderança do Brasil do marechal Castello Branco para o general Costa e Silva, no dia 15 de março de 1967, marca a ascensão da linha dura dos militares ao poder, embora, conforme Araújo (2021, p.266) nos lembra “ambos eram ditadores. A diferença é que Castello não assumia; e Costa e Silva não parecia ter problemas assumir-se”. Se existiu uma continuidade no que diz respeito ao regime ditatorial, não podemos afirmar o mesmo com relação à condução econômica. Logo em seu primeiro dia como presidente da República, Costa e Silva nomeou Delfim Netto como ministro da Fazenda e Hélio Beltrão como ministro do Planejamento, mudando drasticamente a condução econômica do país (BRASIL, s.d.).

À semelhança ao Paeg no governo Castello Branco, o governo Costa e Silva também lançou seu programa de planejamento econômico, o Programa Estratégico de Desenvolvimento (PED). O PED previa metas de crescimento agressivas, acima de 6% ao ano. No primeiro momento, os setores com maior capacidade ociosa seriam incentivados por meio da expansão do crédito. Em seguida, estimulariam os investimentos necessários para a manutenção do crescimento do país, especialmente em setores industriais mais dinâmicos, como bens de capital (destaque para indústria mecânica e elétrica) e bens intermediários (destaque para a siderurgia e metalurgia do alumínio). O PED também destacava a importância de bens de consumo duráveis, na qual se encaixa a indústria automobilística. O estímulo à exportação foi outro aspecto importante do PED, de forma a reduzir a ociosidade da indústria e impulsionar seu crescimento (ARAÚJO, 2021, p.268, 277).

Se estimular o crescimento da economia era importante, controlar a inflação também o era. O diagnóstico feito pela equipe econômica do governo Costa e Silva era que os preços eram pressionados pelos custos, e não pelo excesso de demanda. Portanto, o controle dos custos era parte fundamental para se controlar a inflação. Alinhado a essa ideia, em 28 de dezembro de 1967, o

governo promulgou o Decreto nº 61.993 (BRASIL, 1967), tornando obrigatório o controle de preços. Este controle, até então voluntário, era exercido pela Comissão Nacional de Estímulo à Estabilização de Preços (Conep), criada em 1965, durante o governo Castello Branco. Porém, a estrutura da Conep foi considerada inadequada para essa nova fase de controle de preços, e assim, por meio do Decreto nº 63.196 de 29 de agosto de 1968 (BRASIL, 1968), foi substituída pelo Conselho Interministerial de Preços (CIP), integrado pelos ministros da Fazenda, da Indústria e Comércio, da Agricultura e do Planejamento e Coordenação Geral (MATA, 1980).

As medidas adotadas no governo Costa e Silva no sentido de estimular o crescimento econômico logo surtiram efeito, e o aumento do PIB, que foi de 4,2% em 1967, subiu para 9,8% em 1968, e 9,5% em 1969. Também houve incremento significativo no PIB *per capita*, que foi de 1,31% em 1967 e passou a 6,8% em 1968, e 6,5% em 1969 (IBGE, s.d.). Com relação ao controle do processo inflacionário, houve uma desaceleração significativa das taxas anuais quando comparado ao governo Castello Branco, mas, ainda assim, eram elevadas: 25,0% em 1967, 25,5% em 1968 e 19,3% em 1969 (IPEADATA-IGP-DI, s.d.).

O ano de 1968 marca o início do chamado “milagre brasileiro” ou “milagre econômico”, embora Delfim Netto repetidas vezes tenha afirmado que não nunca houve milagre, pois, “milagre é efeito sem causa”: teve-se ações, conforme apresentado anteriormente, que levaram ao crescimento. Este período, de altas taxas de crescimento da economia brasileira, vai até 1973, quando ocorre a primeira crise do petróleo, abrangendo, portanto, o governo Costa e Silva e praticamente todo o governo do general Emílio Garrastazu Médici, que foi de 30 de outubro de 1969 a 15 de março de 1974.

Médici tomou posse como presidente da República extemporaneamente, uma vez que seu antecessor, general Costa e Silva, foi afastado da presidência em agosto de 1969 em virtude de uma trombose cerebral. Por meio do Ato Institucional nº 12, o civil Pedro Aleixo, vice-presidente de Costa e Silva e seu sucessor natural, foi impedido de tomar posse, e a liderança do país foi dada temporariamente a uma junta militar composta pelos ministros Augusto

Rademaker Grünewald, da Marinha, Aurélio de Lira Tavares, do Exército, e Márcio de Sousa e Melo, da Aeronáutica (BRASIL, s.d.).

Em vários aspectos pode-se dizer que o governo Médici foi uma continuidade do inacabado governo Costa e Silva. Assim como seu antecessor, Médici fazia parte da ala “linha dura” dos militares e durante seu governo houve forte repressão aos movimentos políticos de oposição ao regime. Verifica-se também a continuidade entre os dois governos na condução da economia do país. Delfim Netto permaneceu como ministro da Fazenda, em uma clara intenção de manutenção da política econômica adotada por Costa e Silva, que, do ponto de vista de crescimento do PIB e controle inflacionário, apresentava bons resultados. Para ministro do Planejamento e Coordenação Geral, Médici escolheu João Paulo dos Reis Velloso (ARAÚJO, 2021, p. 289).

Assim como no governo Costa e Silva, o governo Médici apresentou altas taxas de crescimento do PIB. Em 1970 o PIB cresceu 10,4%, 11,3% em 1971, 11,9% em 1972 e 14,0% em 1973. Também foram significativamente altas as taxas de crescimento do PIB *per capita*: 7,5% em 1970, 8,4% em 1971, 9,1% em 1972 e 11,1% em 1973 (IBGE, s.d.). A inflação permaneceu sob controle no período, com algum recuo nos dois últimos anos: 19,3% em 1970, 19,5% em 1971, 15,7% em 1972 e 15,5% em 1973 (IPEADATA – IGP-DI, s.d.).

Porém, as altas taxas de crescimento da economia e o relativo controle do processo inflacionário não significaram uma melhora na distribuição de renda do país. Ao contrário, por diversos fatores, houve uma maior concentração de renda após o golpe civil-militar de 1964. Segundo Souza (2018, p.312), “a fração do centésimo mais rico, que chegara a 17-19% às vésperas do golpe, aumentou continuamente até 1971, quando atingiu 26%, maior percentual desde os anos 1940”. Araújo (2021, p.304) também nos lembra o processo de concentração de renda após o golpe de 1964, conforme segue:

No ano de 1972, a divulgação do censo demográfico com os dados referentes a 1970 pelo Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) tornava evidente a outra face do “milagre brasileiro”. Os dados mostravam piora acentuada da distribuição de renda. O “milagre” festejado pela cúpula militar por ter dado a legitimidade econômica à ditadura militar não se transbordava em melhores condições de vida para a maioria da

população brasileira e abriu espaço para críticas vigorosas ao modelo econômico e às políticas implementadas desde 1964.

Foram vários os fatores que determinaram a concentração de renda, “mas é na política salarial que reside o aspecto mais concentrador do período pós-1964” (ARAÚJO, 2021, p. 307). A Lei nº 4.330 de 1º de junho de 1964 (BRASIL, 1964), que regulamentava o direito de greve, praticamente inviabilizou qualquer reivindicação dos trabalhadores. Os dissídios e convenções deviam estar de acordo com as regras estabelecidas pelo governo para serem homologados, soma-se a isso a perseguição aos líderes sindicais mais ativos e temos um cenário propício ao arrocho salarial.

Conforme já exposto, o objetivo de analisarmos o panorama econômico da época é entender qual seria a visão dos dirigentes da Fiat ao olhar para o Brasil nos primeiros anos da década de 1970, quando avaliavam se aqui iriam instalar uma nova operação. Por um lado, a concentração de renda era indesejada aos negócios da Fiat, uma vez que restringia a ampliação da classe média, tipicamente a compradora de veículos econômicos como os da fabricante italiana. Por outro lado, o controle do estado sobre as atividades sindicais certamente era visto como algo bastante positivo.

Entre 1969 e meados da década de 1970, a Itália, maior mercado da Fiat, foi sacudida por uma onda de greves e atentados. Tal movimento ficou conhecido como *autunno caldo*, ou “outono quente”. Nicola Pizzolato (2012) nos lembra que o *autunno caldo* mexeu profundamente nas relações entre trabalhadores e empresários italianos, e em particular, da Fiat. Ele teve início na primavera de 1969, cresceu no verão e explodiu no outono deste ano. Teve o apoio de estudantes universitários italianos, que se uniram aos trabalhadores em suas reivindicações. Uma característica marcante do *autunno caldo* foi que as greves continuaram mesmo após acordos firmados entre sindicatos e empresas em 1969 e 1971, ficando, desta forma, o período conhecido como *conflittualità permanente*, ou “conflito permanente”, o qual perdurou até a metade da década de 1970. Ainda de acordo com Pizzolato (2012, p.620):

Os ganhos imediatos do “Outono Quente” para a classe trabalhadora foram enormes: no chão de fábrica, um fortalecimento do poder de barganha sobre o ritmo da linha, mais atenção às questões de saúde e

segurança, relações mais democráticas entre supervisores e trabalhadores; a nível nacional, a aprovação em 1970 do Estatuto dos Trabalhadores. Esse novo abrangente código trabalhista inscreveu na lei do país muitos dos ganhos alcançados nas fábricas: entre outras coisas, tornando difícil, se não impossível, demitir trabalhadores por capricho da administração e proibindo o assédio de membros do sindicato. Também introduziu a dedução automática da taxa de filiação sindical do pagamento do salário de cada trabalhador. Assim, aumentou muito a influência dos sindicatos vis-à-vis a gestão, bem como na política nacional.³²

Na Fiat o movimento *autunno caldo* foi logo sentido. No Relatório do Conselho de 1969 (RELAZIONI, 1970, p.5) há citação de que no primeiro semestre de 1969 os resultados foram bons, com crescimento de 9% no número de unidades produzidas e 11% no faturamento em relação ao mesmo período de 1968, porém,

o segundo período foi caracterizado pelo prolongado período de agitação, que fez com que nossa empresa e a economia nacional perdessem produção, renda e o progresso alcançado, e reduziu os números finais do ano a um nível consideravelmente inferior às previsões e, sobretudo, inferior à demanda dos mercados interno e externo, lançando as bases para problemas e dificuldades que serão sentidos por muito tempo.³³

O custo da hora de trabalho nas fábricas da Fiat aumentou 41% entre dezembro de 1968 e dezembro de 1970, e os dirigentes da empresa estimaram que deixaram de produzir 133.000 veículos em 1970, em razão do movimento sindical (RELAZIONI, 1971, p.17 e 26).

³² The immediate gains of the Hot Autumn for the working class were enormous: at the shop-floor level, a strengthening of bargaining power over the pace of the line, more attention to health and safety issues, more democratic relations between supervisors and workers; at national level, the passage in 1970 of the *Statuto dei Lavoratori*. This new comprehensive labor code inscribed into the law of the country many of the gains achieved in the factories: among other things, making it difficult, if not impossible, to lay workers off at the whim of management, and forbidding the harassment of union members. It also introduced the automatic deduction of the union membership fee from each worker's wage payment. Thus it greatly increased the leverage of the unions vis-à-vis management as well as in national politics.

³³ È seguito il secondo, caratterizzato dal prolungato periodo di agitazioni che hanno fatto perdere alla nostra Azienda e all'economia nazionale produzione, proventi e progressi conseguiti, ed hanno ridotto i consuntivi dell'anno ad un livello sensibilmente inferiore alle previsioni e soprattutto alla domanda dei mercati sia nazionale che esteri, ponendo le premesse per problemi e difficoltà che si faranno a lungo sentire.

Na mesma época, a fabricante italiana também enfrentava problemas em outro importante mercado, a vizinha Argentina³⁴. De acordo com a ata do conselho da Fiat de 29 de janeiro de 1971 (VERBALE, 1971, p.7), desde 1970 a empresa enfrentava dificuldades com o movimento sindical na Argentina. Em janeiro de 1971 ocorreu o que consideraram uma violenta manifestação, com a ocupação da fábrica de Córdoba, na qual cerca de 300 dirigentes e técnicos foram feitos reféns. Tal manifestação foi decorrente da demissão de “alguns sindicalistas, identificados entre os elementos mais acalorados provocadores das desordens do passado e partidários da não colaboração no campo da produção”³⁵ (VERBALI, 1971, p.7). Porém, a reação dos operários e a tensa situação na região levou o governo argentino a solicitar aos gestores da Fiat a readmissão temporária das pessoas dispensadas.

Pouco mais de um ano após esse evento, no dia 21 de março de 1972, ocorreu outro fato grave envolvendo a Fiat na Argentina. O seu diretor-presidente, Oberdan Sallustro, foi sequestrado pelo grupo guerrilheiro Ejército Revolucionario del Pueblo - ERP (RAPTADO, 1972, p.1). No dia 10 de abril do mesmo ano, cerca de três semanas após o sequestro, o corpo de Sallustro foi encontrado na região de Buenos Aires. Seu assassinato repercutiu fortemente na Itália, com diversas manifestações de pesar. A direção da Fiat decidiu suspender todas as atividades no mundo no dia 11 de abril, em uma demonstração de solidariedade à família do executivo morto. O governo italiano manifestou “profunda consternação” pela morte de Sallustro e o Papa Paulo VI enviou condolências ao cardeal de Nápoles, Corrado Ursi, local de origem da família do executivo. Em Roma, duas bombas foram lançadas na loja da Aerolineas Argentinas, principal empresa aérea do país vizinho, no dia do assassinato, porém sem maiores consequências (FAMÍLIA, 1972, p.2).

Além das citadas dificuldades na Itália e Argentina no início da década de 1970, a Fiat enfrentava problemas trabalhistas na Espanha em sua empresa

³⁴ Vale ressaltar que não somente o mercado argentino era importante para a Fiat, onde fabricava automóveis, tratores e caminhões, mas o contrário também era verdadeiro, pois a Fiat era a maior empresa privada da Argentina nessa época (RELAZIONI, 1972, p.13).

³⁵ di licenziare alcuni sindacalisti, individuati tra i più accesi elementi provocatori dei disordini passati e sostenitori della non collaborazione in campo produttivo.

coligada Seat desde meados dos anos 1960, culminando com a ocupação da fábrica de Barcelona em 1971 (TAPPI, 2010).

Portanto, aos olhos dos executivos da Fiat, do ponto de vista trabalhista, o Brasil da ditadura militar representava uma segurança que eles não tinham na Itália, na Argentina e na Espanha, grandes mercados produtores e consumidores da empresa.

Além das relações trabalhistas, outro fator importante de análise para os executivos italianos era o crescimento populacional do país, pois isto refletia o potencial de novos compradores. Ao verificarmos a demografia da época, iremos constatar que o Brasil crescia a altas taxas: entre 1960 e 1970, a população brasileira subiu de 70.992.343 para 94.508.583 habitantes, um aumento de 33% (IBGE, s.d.). Outro aspecto interessante é que a população brasileira era essencialmente jovem, 80% das pessoas tinham até 39 anos de idade em 1970. Na Itália, por outro lado, a população aumentou de 50.624.000 habitantes no início de 1961 para 54.137.000 dez anos depois, um acréscimo de 7%, sendo que 51% das pessoas tinham até 39 anos de idade no início de 1971 (INSTITUTO, s.d.). Além disso, em 1972 o Brasil possuía um carro para cada 23 habitantes, enquanto na Itália esta relação era de um automóvel a cada 5 pessoas (DOCUMENTAZIONE, 1973, p.3 e DATI, 1973, p.17).

Podemos constatar assim que o mercado consumidor brasileiro tinha um grande potencial de crescimento, com cada vez mais pessoas chegando à idade adulta e aptas a comprar um carro, fator particularmente importante quando comparado ao mercado italiano, o maior da Fiat, que crescia bem menos e com uma população mais velha.

Ao olharmos para mercado automobilístico na década de 1970, veremos que o crescimento econômico do país nos governos Costa e Silva e Médici e as altas taxas de crescimento demográfico refletiram fortemente nas vendas de veículos. Conforme podemos observar na tabela 2, a partir de 1968 houve um crescimento robusto e consistente na produção automobilística brasileira.

Tabela 2
Produção de veículos leves de 1957 a 1973

Ano	Automóveis	Comerciais leves	Total	Crescimento
1957	10.449	1.588	12.037	
1958	20.808	9.503	30.311	152%
1959	40.171	16.283	56.454	86%
1960	70.479	20.875	91.354	62%
1961	86.437	28.654	115.091	26%
1962	118.026	33.498	151.524	32%
1963	121.666	28.495	150.161	-1%
1964	132.157	27.056	159.213	6%
1965	135.041	25.187	160.228	1%
1966	157.352	32.204	189.556	18%
1967	158.362	35.319	193.681	2%
1968	185.922	46.107	232.029	20%
1969	258.675	48.777	307.452	33%
1970	319.574	54.069	373.643	22%
1971	416.995	56.708	473.703	27%
1972	488.061	75.323	563.384	19%
1973	577.583	97.229	674.812	20%

Fonte: ANFAVEA, 2022, p.46

Em um documento da Fiat, de 13 de fevereiro de 1973 (DOCUMENTAZIONE, 1973, p.1), avaliam que “a política econômica do governo é particularmente esclarecida e aprovada quase universalmente, inclusive pela oposição³⁶”. Em outro, de 5 de março de 1973³⁷ (INIZIATIVA, 1973), portanto poucos dias antes da assinatura do acordo de comunhão, ponderavam que “Mesmo em uma hipótese prudente (redução da taxa de crescimento do PIB dos atuais 10% para 6% a partir de 1974) há um espaço crescente capaz de garantir a absorção da produção prevista aos preços esperados³⁸”.

Além disso, politicamente era uma país estável, governado por uma ditadura militar que não apresentava sinais de fraqueza, ao contrário, encontrava-se em sua fase mais dura e fortalecida pelo desempenho da economia. O já citado documento de 5 de março de 1973 (INIZIATIVA, 1973),

³⁶ La politica economica del governo è particolarmente illuminata e approvata quasi universalmente, anche dall'opposizione.

³⁷ O documento está com a data de 5 de março de 1971, porém, diante das informações contidas, acreditamos se tratar de um erro de digitação, sendo o ano correto 1973.

³⁸ Anche in ipotesi prudentiale (riduzione tasso di crescita del G.N.P. dall'attuale 10% al 6% a partire de 1974) esiste uno spazio crescente in grado di assicurare l'assorbimento della produzione prevista ai prezzi previsti.

apresenta em seu primeiro tópico uma avaliação do risco político do Brasil, no qual estimam que “o país ofereça confiabilidade suficiente no médio prazo. A concorrência tem investimentos industriais maciços no país³⁹”.

A ditadura era também uma garantia de controle sobre os sindicatos e trabalhadores, que tanto incomodavam a empresa em seus principais mercados. Soma-se a isso a questão estratégica de disponibilidade de mão-de-obra, podendo-se transferir para cá atividades de trabalho intensivo, e a possível integração dos países sul-americanos, compondo um cenário bastante atraente e favorável aos negócios da Fiat no Brasil da década de 1970.

Podemos assim concluir que, na visão dos dirigentes da Fiat, o mercado brasileiro do início da década de 1970 era altamente atrativo. A economia crescia a altas taxas, a inflação estava sob controle, a população era jovem e crescente e os trabalhadores não tinham capacidade real de mobilização. Tudo isso refletindo em um excelente desempenho da indústria automobilística, que apresentou um crescimento médio anual de 24% entre 1968 e 1973.

Além do já exposto, um fator importante na decisão de construir uma fábrica local de automóveis era a impossibilidade de acessar o tentador mercado brasileiro via exportação, a partir da Itália ou outros países produtores, dadas as restrições às importações que vigoravam na época. O Brasil era considerado pelos executivos da Fiat como um “mercado impenetrável” por exportação tradicional, conforme podemos verificar no relatório anual do conselho do grupo de 1975 (RELAZIONI, 1976, p.9).

Se estava claro aos dirigentes da empresa italiana que deveriam investir no Brasil, sendo a única das cinco maiores fabricantes mundiais de automóveis fora do mercado brasileiro, faltava definir o local de construção da fábrica. Apesar de teoricamente poderem escolher qualquer estado para se instalarem, de acordo com a documentação analisada, desde o início do processo de avaliação as conversas ocorreram com as autoridades de Minas Gerais, lembrando que foi Rondon Pacheco quem procurou a Fiat em dezembro de 1970 para se instalarem em território mineiro. Embora pelos termos do acordo firmado entre o Estado e

³⁹ Si stima che il Paese offra una sufficiente affidabilità a medio termine. La concorrenza ha in massicci investimenti industriali nel Paese.

a Fiat, no qual o governo mineiro concedeu praticamente todos os benefícios possíveis à empresa italiana e o terreno da fábrica praticamente sem ônus para a construção da fábrica, além de entrar como sócio no empreendimento, fica evidente que os mineiros tinham receio de que a Fiat escolhesse outro local para a instalação da sua fábrica de automóveis.

De fato, tal receio não era infundado. Conforme vimos, em dezembro de 1972 um diretor da CESP tentou atrair a Fiat para se instalar no Estado de São Paulo, iniciativa feita desta forma provavelmente para não expor diretamente o governador Laudo Natel, atitude que foi mal-recebida pelos executivos da empresa. O próprio Gianni Agnelli, em sua entrevista coletiva no dia da assinatura do acordo, afirmou que, tanto São Paulo como o Rio Grande do Sul, se ofereceram para sediar a fabricante, embora, ainda segundo Agnelli, eles tenham tratado exclusivamente com Minas Gerais (CONFERENZA, 1973). Devemos também lembrar a forte campanha promovida pelo jornal paulista *OESP* contra a instalação da montadora em Minas Gerais, com respostas do jornal mineiro *Estado de Minas*, refletindo as tensões existentes entre os dois estados vizinhos.

Minas Gerais reunia dois aspectos fundamentais a seu favor para a obtenção da aprovação do projeto por parte do governo federal, sem a qual nada aconteceria. O primeiro, e muito importante, o estado era governado por Rondon Pacheco, pessoa com boas relações com a cúpula da ditadura militar e, conseqüentemente, influente junto ao governo federal. O segundo, alegado pelos mineiros, era que Minas Gerais se enquadrava como região de baixo desenvolvimento industrial, adequada, portanto, a receber novos projetos dentro da política de descentralização econômica. A Fiat também usou este argumento para justificar a escolha da localização da sua fábrica, conforme podemos ver na declaração de Gianni Agnelli aos jornalistas em 14 de março de 1973 “Levamos então em consideração uma diretriz do Governo Federal que é descongestionar a área de São Paulo e possivelmente criar outros polos complementares de desenvolvimento” (CONFERENZA, 1973, p.4)⁴⁰.

⁴⁰ Abbiamo poi tenuto conto di una direttiva del Governo Federal che è di decongestionare la zona di S. Paulo e di creare possibilmente altri poli di sviluppo complementare.

Conforme podemos verificar na tabela 3, o PIB industrial *per capita* de Minas Gerais era em 1970, a valores corrigidos para 2010, de R\$1.190,00, pouco mais da metade (56%) do valor médio nacional, que era de R\$2.130,00. Podemos também observar pela tabela 3 que São Paulo e Rio de Janeiro concentravam cerca de 72% do PIB industrial brasileiro na época, ambos estados apresentando um PIB industrial *per capita* bem acima da média do país. Quando analisamos os dados do Rio Grande do Sul, estado citado como candidato a receber a fábrica da Fiat, percebemos que, embora seu PIB industrial *per capita* fosse 12% abaixo da média, esse valor ainda era 57% superior ao de Minas Gerais.

Tabela 3
PIB geral e industrial por estado da federação - 1970

Estado	PIB Geral*	PIB - Indústria*	População**	PIB per capita*	PIB Ind. per capita*	Part. PIB Ind. % médio PIB Ind.***	PIB Ind.***
Acre	1.315.799	24.162	215.299	6,11	0,11	0,01%	5%
Alagoas	4.256.632	740.960	1.588.068	2,68	0,47	0,37%	22%
Amazonas	2.351.079	688.610	955.203	2,46	0,72	0,35%	34%
Amapá	912.941	426.857	114.230	7,99	3,74	0,22%	176%
Bahia	15.805.007	4.896.780	7.493.437	2,11	0,65	2,47%	31%
Ceará	9.889.066	1.546.351	4.361.603	2,27	0,35	0,78%	17%
Distrito Federal	23.595.548	217.456	537.492	43,90	0,40	0,11%	19%
Espírito Santo	9.391.035	1.002.712	1.599.324	5,87	0,63	0,51%	29%
Goiás	13.379.386	906.065	2.938.029	4,55	0,31	0,46%	14%
Maranhão	7.696.328	446.992	2.992.678	2,57	0,15	0,23%	7%
Minas Gerais	63.003.340	13.615.142	11.485.663	5,49	1,19	6,87%	56%
Mato Grosso	7.142.796	632.232	1.597.009	4,47	0,40	0,32%	19%
Pará	8.829.402	881.904	2.166.998	4,07	0,41	0,44%	19%
Paraíba	5.721.471	680.556	2.382.463	2,40	0,29	0,34%	13%
Pernambuco****	17.111.124	4.127.631	5.161.866	3,31	0,80	2,08%	38%
Piauí	3.393.809	165.105	1.680.573	2,02	0,10	0,08%	5%
Paraná	32.918.267	5.935.735	6.929.821	4,75	0,86	2,99%	40%
Rio de Janeiro*****	138.546.914	30.266.609	8.994.802	15,40	3,36	15,26%	158%
Rio Grande do Norte	2.640.357	579.882	1.550.184	1,70	0,37	0,29%	18%
Rondônia	692.646	84.566	111.064	6,24	0,76	0,04%	36%
Roraima	342.059	8.054	40.885	8,37	0,20	0,00%	9%
Rio Grande do Sul	56.815.178	12.479.540	6.664.841	8,52	1,87	6,29%	88%
Santa Catarina	22.714.692	5.287.395	2.901.660	7,83	1,82	2,67%	86%
Sergipe	2.072.718	716.798	900.679	2,30	0,80	0,36%	37%
São Paulo	308.940.883	111.941.352	17.770.975	17,38	6,30	56,45%	296%
Total	759.478.475	198.299.445	93.134.846	8,15	2,13	100,00%	100%

* Valores em R\$ (mil) - a preços do ano de 2010. Fonte: IPEADATA (Regional), s.d.

** Fonte: IBGE CENSO DEMOGRÁFICO BRASIL 1970, 1973.

*** % médio PIB Ind. foi calculado dividindo-se o PIB industrial per capita de cada estado pela média nacional (R\$2,13mil)

**** Inclui-se em Pernambuco a população de Fernando de Noronha (1.241 pessoas)

***** Inclui-se no Rio de Janeiro a população do antigo Estado da Guanabara

Por esse critério, de fato fazia sentido estimular a instalação da fábrica em Minas Gerais e não em São Paulo ou Rio Grande do Sul, embora se o grau de desenvolvimento industrial fosse o fator determinante para obter o apoio do Governo Federal, outros estados com grande população, e a princípio com condições de receber a empresa, teriam sido considerados, como a Bahia e Pernambuco na região nordeste e o Paraná, no sul.

Certamente a Fiat, além de levar em consideração a necessária aprovação do Governo Federal, analisou outros fatores para concentrar seus

estudos em Minas Gerais, tais como a disponibilidade de mão de obra qualificada ou a possibilidade de atraí-la, a distância e as estradas disponíveis para acessar fornecedores e mercado consumidor, além da infraestrutura, como energia elétrica, água tratada e telecomunicações. Minas Gerais, a princípio, atendia esses aspectos técnicos, que podemos considerar como as condições básicas para a instalação da nova fábrica. No entanto, ao considerarmos o Paraná, por exemplo, é provável que também atendesse a esses requisitos, além de possuir um PIB industrial *per capita* ainda menor que o de Minas Gerais, e não verificamos nenhuma menção a esse estado do sul.

Podemos concluir que a escolha de Minas Gerais para a instalação da fábrica de automóveis ocorreu devido a uma combinação de fatores. Em primeiro lugar, o estado atendia às condições técnicas básicas de localização industrial, conforme mencionado anteriormente. Em segundo lugar, Minas Gerais reunia as condições necessárias para obter a aprovação do Governo Federal. Até aqui, podemos considerar que outros estados, como o Paraná, por exemplo, também poderiam atender a esses atributos. Então, o que diferenciou Minas Gerais dos demais?

Minas Gerais ofereceu todos os benefícios fiscais possíveis e o terreno para a construção da fábrica praticamente sem custos. No entanto, essas ofertas poderiam ter sido feitas por outros estados. A declaração de Gianni Agnelli, no dia da assinatura do acordo de cooperação, provavelmente responde à pergunta acima:

A magnitude da iniciativa era tal que tínhamos que nos associar a alguém, ou seja, a Fiat não queria fazer isso sozinha. Em dezembro de 1970, o Governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, veio a Turim e deu início a essa negociação. Exploramos a possibilidade de obter uma participação de capital de risco por parte do Estado. A resposta foi positiva (CONFERENZA, 1973, p.4)⁴¹.

⁴¹ La dimensione dell'iniziativa era tale per cui dovevamo associarci a qualcuno, cioè la Fiat non voleva farla da sola. Nel dicembre del 1970 venne a Torino il Governatore di Minas Gerais, Rondon Pacheco, ed iniziò l'impostazione di questa trattativa. Noi esplorammo la possibilità di avere una partecipazione di capitale di rischio da parte dello Stato. La risposta è stata positiva.

A disposição do Estado de Minas Gerais em se tornar sócio no empreendimento foi certamente crucial para a instalação da fábrica em Betim e, possivelmente, até mesmo para a decisão da Fiat em estabelecer-se no Brasil.

Concluímos assim que para os dirigentes da Fiat, instalar-se em Minas Gerais era uma forma segura de obter a aprovação por parte do governo federal, e, apesar de se deslocar com relação ao polo automotivo brasileiro da época, o ABC paulista, ficava a uma distância razoável e aceitável dos maiores centros fornecedores e consumidores do país, São Paulo e Rio de Janeiro. Se isso não fosse suficiente para convencer os executivos italianos, Minas Gerais, com receio de perder a fábrica para outro estado, ofereceu enormes vantagens para garantir sua instalação em território mineiro, afinal, ter um fabricante de automóveis era extremamente desejável, ao incrementar seu processo de industrialização.

A junção desses interesses culminou com a assinatura do acordo de comunhão de interesses entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A. em 14 de março de 1973, cujo conteúdo e análise apresentaremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – Os acordos de comunhão entre Minas Gerais e a Fiat S.p.A. – indústria automobilística e metalúrgica

Eram 11 horas da manhã do dia 14 de março de 1973, uma quarta-feira, quando o governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, se reuniu com o presidente mundial da Fiat, Giovanni Agnelli, para a assinatura do acordo histórico para a instalação da primeira fábrica de automóveis em território mineiro. O evento ocorreu em Belo Horizonte, no Palácio dos Despachos, prédio inaugurado em 24 de outubro de 1967, ocasião na qual abrigou, por alguns dias, o governo itinerante do general Costa e Silva⁴². (CAPITAL, 1967, p.7; FIAT, 1973, p.10; PALÁCIO, 2013).

De acordo com o jornal *Estado de Minas* (FIAT, 1973, p.10), aquela era a “solenidade que reuniu até hoje o maior número de autoridades, empresários e jornalistas no salão nobre do Palácio dos Despachos”. Na cerimônia, que durou cerca de 40 minutos, discursaram Rondon Pacheco, representando o Estado de Minas Gerais, Giovanni Agnelli, representando a Fiat e Marcus Vinícius Pratini de Moraes, ministro da Indústria e do Comércio, representando o governo Federal. Após o evento da assinatura, Giovanni Agnelli seguiu para um almoço com Rondon Pacheco e outras autoridades, e à tarde participou de uma coletiva de imprensa com jornalistas de vários países.

O presidente da República, general Médici, não compareceu ao ato, mas recebeu Giovanni Agnelli no dia seguinte, no Palácio das Laranjeiras, no Rio de Janeiro, para um breve encontro. Segundo uma matéria publicada no jornal *OESP* no dia 16 de março de 1973 (O BREVE, 1973, p.8), no encontro, quando perguntado por Médici porque a empresa decidira se instalar no Brasil, Agnelli respondeu que foi por causa “do grande crescimento do Brasil, as perspectivas de continuidade de estabilidade monetária, as boas perspectivas de ampliação do mercado de consumo interno, com o crescimento demográfico; e a grande disponibilidade de matéria-prima”. Conteúdo este semelhante ao da resposta

⁴² Atualmente, neste edifício funciona a Casa Fiat de Cultura, instituição que integra o Grupo Stellantis, formado em janeiro de 2021 pela fusão da *Fiat Chrysler Automobiles* (FCA) e a *Peugeot S.A.* (PSA) (CASA, s.d.).

dada a um jornalista na coletiva de imprensa no dia anterior, portanto, é razoável supor que esta tenha sido realmente a resposta dada.

O acordo foi o resultado e a formalização de mais de dois anos de estudos e negociações entre a Fiat, o governo do Estado de Minas Gerais, o Município de Betim e o governo federal. É a base do relacionamento entre estas entidades que irá perdurar por muitos anos e envolver centenas de milhões de dólares, portanto, é fundamental a sua compreensão e análise.

Na primeira parte examinamos os termos gerais do acordo para a instalação da indústria automobilística, como a capacidade prevista de produção de veículos e motores avulsos, os benefícios e incentivos dos quais a nova sociedade faria jus, os investimentos a serem realizados pelos sócios, assim como a composição acionária da empresa. Também abordamos como a gestão era dividida entre o Estado e a Fiat.

Na segunda parte analisamos as obrigações específicas assumidas pelo Estado no acordo, como entregar o terreno destinado à construção da fábrica com toda sua infraestrutura, fornecer garantias e financiar, por meio de sua rede bancária, o capital de giro da sociedade, e construir e financiar moradias destinadas aos trabalhadores da empresa. Verificamos também, neste tópico, os compromissos assumidos pelo Município de Betim.

Na terceira parte do capítulo analisamos os compromissos específicos assumidos pela Fiat, como a prestação de assistência técnica antes e após a entrada em produção, a elaboração do projeto da fábrica e concessão da licença de montagem, produção e venda do veículo. Também avaliamos como a empresa italiana seria remunerada por esses serviços.

Por último, examinamos o acordo firmado entre o Estado e a Fiat para a implantação de uma fundição em Betim, de forma a fornecer peças à indústria automobilística. Verificamos os compromissos assumidos pelos governos estadual e municipal, assim como pela Fiat.

3.1 – Termos gerais do acordo

Por meio da Resolução nº 1.048 de 6 de abril de 1973 (MINAS GERAIS, 1973), a Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) aprovou o acordo firmado entre o governo do Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A. para a instalação de uma indústria automobilística, cujos artigos mais relevantes analisaremos a seguir.

Artigo 2 – Objeto de Acordo

As partes contratantes acordam em constituir, conjuntamente uma sociedade na forma de sociedade anônima de direito brasileiro, com a denominação social de “Fiat Automóveis S.A.”, e com sede legal em Betim - Comarca de Betim - Estado de Minas Gerais.

Essa sociedade terá por objeto a produção e a comercialização de auto-veículos do Grupo Fiat e das respectivas peças de reposição bem como de partes e/ou conjuntos componentes.

Para a consecução da iniciativa, a Sociedade implantará o Estabelecimento cuja produção anual está prevista, a plena capacidade, em cerca de 190.000 (cento e noventa mil) Veículos Licenciados e mais 155.000 (cento e cinquenta e cinco mil) motores avulsos, aproximadamente.

A Sociedade será constituída imediatamente após a aprovação pelas Autoridades Federais da Carta de Intenção e será regida por um Estatuto conforme o texto acordado entre as Partes (anexo nº 2 ao presente Acordo).

O Artigo 2 nos informa que as partes contratantes iriam constituir uma sociedade anônima de direito brasileiro, com a denominação de “Fiat Automóveis S.A.” (Fiasa), com sede em Betim – MG. Também informa que a previsão de produção anual, a plena carga, será de 190.000 veículos mais 155.000 motores avulsos. Embora não citem no artigo, estes motores avulsos seriam destinados à Fiat italiana, como parte do compromisso de exportação assumido com o governo federal, assunto que será objeto de análise posterior. Como base de comparação com a previsão de produção anual de veículos, em 1972, ano anterior à assinatura do acordo, a VW produziu 343.533 veículos leves, a Ford 108.328 unidades e a GM 91.288 unidades (ANFAVEA, 2022, p.97, 69 e 72), ou seja, o planejamento da Fiat era ficar abaixo da produção da VW,

líder do mercado na época, e acima da GM e Ford, as duas maiores após a fabricante alemã.

Interessante notar que, em um documento da Fiat de outubro de 1972 (ANTE PROGETO, 1972, p.20), era prevista uma produção de 150.000 veículos por ano, porém tal estimativa foi revista em janeiro de 1973 para 190.000 unidades com o aumento de número de dias anualmente trabalhados de 231 para 260 (CONSIDERAZIONI, 1973, p.1).

A previsão da Fiat com relação à produção de motores era que em 1977, segundo ano de operação da fábrica, alcançasse a marca de 154.000 unidades, próxima do máximo previsto. Porém, com relação aos automóveis, a curva de crescimento seria mais gradativa, começando com 38.700 unidades em 1976, 131.800 unidades em 1977 até alcançar 190.500 em 1981 (INIZIATIVA, 1973, p.3). Como a Fiasa em sua fase inicial somente fabricaria um veículo base no mercado nacional, o Fiat 147, podemos considerar que as previsões de produção eram agressivas, mesmo ponderando que se tratava de um automóvel econômico. De fato, a empresa só rompeu a barreira de 100.000 veículos produzidos em 1979 e veio a ultrapassar a marca de 190.000 unidades em 1987, ano que produziu 213.647 unidades, quando já oferecia outros modelos no mercado brasileiro (ANFAVEA, 1993, p.73).

Artigo 3 – Base do Acordo

3.1 - As Partes contratantes comprometeram-se a promover aos procedimentos previstos pela pertinente legislação brasileira e a adotar em qualquer caso todas as medidas exigidas e ou permitidas pela lei para a obtenção a favor da Iniciativa de todos os benefícios e incentivos máximos de caráter fiscal, financeiros e de quaisquer outras naturezas, em vigor no Brasil no ato da assinatura do presente Acordo e dos mais favoráveis que venham a ser outorgados em legislação futura (grifos nossos).

Os benefícios e incentivos precitados na data da assinatura do presente Acordo são previstos de forma especial pela seguinte legislação:

3.1.1 - Decreto-lei nº 1.137 de 7/12/1970 do Governo Federal do Brasil;

3.1.2 - Decreto-lei nº 1.219, de 15/5/1972 do Governo Federal do Brasil regulamentado pelo Decreto nº 71.278, de 31 de outubro de 1972;

3.1.3 - Decreto nº 70.983, de 15/8/1972 do Governo Federal do Brasil;

3.1.4 - Resolução nº 20/72 de 29/8/72 do Conselho de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Indústria e do Comércio;

3.1.5 - Decreto-lei nº 1.250 de 21/12/1972 que altera o Decreto-lei nº 1.171, de 2/6/1972;

3.1.6 - Lei do Estado de Minas Gerais, nº 5.261 de 19/9/1969 regulamentada pelo Decreto nº 12.603 de 29/4/1970;

3.1.7 - Decreto do Estado de Minas Gerais nº 14.795 de 12/9/1972.

3.2 -...

3.3 - A Fiat declara, e o Estado declara-se ciente que a iniciativa está baseada na obtenção e na manutenção, durante a vigência do Acordo dos benefícios e incentivos objeto deste artigo.

3.4 - O presente Acordo é estipulado pela Fiat no pressuposto e na condição essencial da obtenção e manutenção dos incentivos e benefícios supra mencionados, sem prejuízo do disposto na segunda sentença do subitem 6.1.3 além de poder transferir livremente para o exterior em moeda estrangeira livremente conversível os montantes correspondentes aos dividendos da Sociedade que lhe competirem e de poder realizar, sempre em moeda estrangeira livremente conversível, o repatriamento do capital investido e dos lucros reinvestidos, em conformidade com as modalidades das lei federais vigentes no Brasil (MINAS, 1973, p.2).

No caso da legislação federal citada, de forma geral estava relacionada a incentivos fiscais e financeiros para o desenvolvimento industrial e incentivos à exportação. Com relação aos incentivos industriais, é relevante o Decreto-lei nº 1.250 de 21 de dezembro de 1972 (BRASIL, 1972) que previa benefícios especiais para “projetos que consultem ao interesse nacional”, no qual a Fiasa poderia se enquadrar. Em um documento de 29 de janeiro de 1973 (INIZIATIVA, 1973, p.2), é possível constatar uma redução de cerca de 9% no investimento total, caindo de 253 milhões de dólares para 231 milhões de dólares, ao se considerar os benefícios do citado Decreto-lei.

Com relação aos incentivos à exportação, é especialmente importante o programa do governo Federal criado em 1972, no qual estabeleceu-se a Comissão para Concessão de Benefícios Fiscais e Programas Especiais de Exportação – Befiex. A Befiex previa isenções fiscais em importações em troca do compromisso de um volume mínimo de exportação. Por meio da

documentação estudada, é possível verificar que é tênue o limite entre a adesão ao programa ser um benefício ou uma imposição à Fiat, como requisito básico para que o governo federal aprovasse o projeto. Dada a sua complexidade e importância, dedicaremos posteriormente uma análise específica a este tema.

Com relação à legislação do Estado de Minas Gerais, é de especial importância o Decreto nº 12.603 de 29 de abril de 1970 (MINAS GERAIS, 1970). O referido decreto previa incentivos fiscais para novos estabelecimentos industriais, ampliação de instalações pré-existentes ou novas linhas de produção no Estado de Minas Gerais. Em sua essência determinava que:

Art. 10 – O incentivo fiscal consistirá na vinculação de 40% (quarenta por cento) do valor do Imposto sobre Circulação de Mercadorias devido ao Estado, que corresponde a 32% (trinta e dois por cento) do valor total do Imposto sobre Circulação de Mercadorias devido⁴³, tendo este último percentual o seguinte desdobramento e destinação:

I – 25,6% (vinte e cinco e seis por cento) como compensação de investimentos à empresa;

II – 4,0% (quatro por cento) ao Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, a título de realização do capital pelo Estado;

III – 2,4% (dois e quatro décimos por cento) para formação de Fundo de Financiamento, a programas de pesquisa aplicada nos campos econômico, administrativo e tecnológico, executados pela Fundação João Pinheiro, nos termos do inciso VI, do artigo 4º, da Lei nº 5.399, de 12 de dezembro de 1969.

A parte que interessava à Fiasa era a compensação de investimento, que equivalia a 25,6% do ICM devido, ou seja, um pouco mais de um quarto do total devido do ICM deveria retornar à empresa, algo bastante significativo. Porém, em seu Artigo 11, parágrafo 2º, estipulava que este incentivo teria uma duração máxima de cinco anos, limitado à 31 de dezembro de 1978, e isto restringia significativamente o potencial de ganho da Fiasa, uma vez que era prevista a entrada em produção somente em 1976. Ou seja, a empresa iria usufruir menos

⁴³ Do total arrecado de ICM, 80% eram destinados ao governo estadual e 20% aos governos municipais.

de três anos do incentivo, e justamente em sua fase inicial de atividade, na qual a produção não teria atingido sua capacidade máxima.

Apesar da limitação acima citada, o valor envolvido com o retorno do ICM era significativo, tanto que em um documento da Fiat de 29 de dezembro de 1972 (INIZIATIVA, 1972, p.9 e 10), consta que o governo federal estava pressionando os estados a eliminarem tal benefício, porém, “a Fiat deve ser intransigente na sua atitude a este respeito, exigindo benefícios correspondentes, caso esta hipótese se concretize”⁴⁴. Tanto neste documento, como em outro de 30 de janeiro de 1973 (INIZIATIVA, 1973, p.19), tal concessão era avaliada em 10 milhões de dólares, valor expressivo, algo em torno de 4,3% do total a ser investido no empreendimento.

Além do já discutido, chama a atenção a redação do item 3.1, no qual estabelece que a Fiasa teria direito a todos os “benefícios e incentivos máximos de caráter fiscal, financeiros e de quaisquer outras naturezas, em vigor no Brasil no ato da assinatura do presente Acordo e dos mais favoráveis que venham a ser outorgados em legislação futura”, ou seja, foi firmado um compromisso contratual no qual deixam em aberto a natureza do benefício, “de quaisquer outras naturezas”, e também temporal, “que venham a ser outorgados em legislação futura”.

Benefícios são concedidos como estímulo para uma determinada natureza de iniciativa e por um tempo específico, e se a Fiat tomou a decisão de realizar o investimento baseado nos que objetivamente haviam sido conferidos a ela, pois se mostraram atraentes o suficiente, nos parece inadequado e abusivo tal previsão contratual. Tratou-se de uma “oportunidade” de negociação: se não era necessário, era possível.

Tal cláusula era um legado que futuros administradores públicos poderiam ter dificuldade em honrar. Novos incentivos para novas iniciativas de interesse ao povo mineiro poderiam ser afetados, pois os gestores públicos teriam que avaliar os impactos decorrentes desse compromisso na Fiasa, dado seu

⁴⁴ ... che l'atteggiamento Fiat dovrà essere intransigente al riguardo richiedendo, qualora si avverasse detta ipotesi, benefici corrispondenti.

tamanho e importância. Vale também ressaltar que tais condições se caracterizavam como “Base do Acordo”, ou seja, eram parte do seu alicerce.

Artigo 4 – Investimentos e Cobertura Financeira

4.1 - O investimento necessário para a realização da Iniciativa é previsto em um valor global de cerca de US\$ 231 milhões (duzentos e trinta e um milhões de dólares norte-americanos). O referido valor não compreende o reembolso à Fiat relativos às despesas de preparação do projeto e de assistência técnica previsto no sub-item 6.2.1 e leva em conta que o terreno com as relativas obras de infra-estrutura objeto do item 6.1.1, é transferido do Estado a Sociedade conforme dispõe o sub-item 6.1.1.

A previsão precitada é baseada no pressuposto de que a iniciativa possa valer-se dos benefícios e incentivos máximos previstos no artigo 3º.

...

As partes comprometem-se no sentido de prover à cobertura financeira da Iniciativa, até atingir 62% (sessenta e dois por cento) do montante necessário previsto em US\$ 231 milhões (duzentos e trinta e um milhões de dólares norte americanos), mediante integralizações do capital da Sociedade, a serem efetuadas em conformidade com o estabelecido no item 4,2 ficando ajustado que - para a cobertura do saldo do montante necessário - a Sociedade recorrerá a financiamentos locais e do exterior de acordo com o previsto no item 4.4.

4.2 - Relativamente ao previsto no item 4.1, o capital autorizado da Sociedade fica fixado em uma importância em cruzeiros equivalente a US\$ 155 milhões (cento e cinquenta e cinco milhões de dólares norte americanos).

4.2.1 - As Partes contratantes comprometem-se a efetuar as seguintes realizações ao precitado capital da Sociedade:

a) o Estado compromete-se a participar do referido capital social no valor equivalente em cruzeiros de US\$ 71.499.000 (setenta e um milhões quatrocentos e noventa e nove mil dólares norte americanos) em numerário. Fica contudo estabelecido que uma quota minoritária dessa participação poderá, sob responsabilidade do Estado ser subscrita e integralizada em numerário, por Entidades Públicas brasileiras designadas pelo mesmo Estado ou por Entidades privadas indicadas pelo Estado e aceitas pela Fiat, sempre com a condição de que as

Entidades interessadas adiram previamente ao pacto parasocial objeto do item 5.3.

b) a Fiat compromete-se a participar do referido capital social diretamente, e ou através da Internazionale Holding Fiat no valor equivalente em cruzeiros de US\$ 71.501.000 (setenta e um milhões, quinhentos e um mil dólares norte americanos), com numerário. A Fiat compromete-se também a capitalizar seus créditos contra a Sociedade correspondentes a despesas de preparação do projeto e de assistência técnica em montante não inferior a 50% (cinquenta por cento) dos mesmos créditos como se prevê no subitem 6.2.1.

Fica estabelecido que uma quota minoritária dessa participação poderá ser subscrita e integralizada em numerário por instituições financeiras italianas de direito público designadas pela Fiat sempre com a condição de que as Instituições interessadas se submetam ao pacto parasocial objeto do item 5.3.

...

4.2.2 - ...Adicionalmente às integralizações em numerário acima especificadas, a partir de 31/12/1975, deverá ser outrossim capitalizada parte dos créditos da Fiat contabilizados junto à Sociedade, por despesas de preparação do projeto e de assistência técnica como previsto no sub-item 6.2.1.

Conforme pode ser visto, o valor previsto de investimento na assinatura do acordo era de 231 milhões de dólares, mais os valores a serem recebidos pela Fiat relativos às despesas de preparação do projeto e de assistência técnica, e previa-se também o fornecimento do terreno com sua infraestrutura por parte do Estado, conforme discutiremos posteriormente. Para alcançar tal valor, considerou-se os benefícios e incentivos máximos previstos no artigo anterior. Dos 231 milhões de dólares, os sócios do empreendimento, Estado de Minas Gerais e Fiat, se comprometiam a aportar 143 milhões de dólares, o restante do valor, 88 milhões de dólares, seria obtido via financiamentos locais e estrangeiros, com garantias fornecidas igualmente entre as duas partes.

Os 143 milhões de dólares a serem invertidos pelos sócios seriam divididos praticamente em partes iguais, somente uma ínfima diferença de 2 mil dólares separava os valores: o Estado de Minas Gerais se comprometia a investir US\$ 71.499.000 (setenta e um milhões quatrocentos e noventa e nove mil

dólares) e a Fiat US\$ 71.501.000 (setenta e um milhões, quinhentos e um mil dólares). A diferença de valores tinha por finalidade garantir o comando da empresa por parte da Fiat. Se essa era irrisória em valores monetários, não o era em termos de poder na sociedade, conforme verificaremos a frente. Além da diferença de valores de 2 mil dólares, conforme previsto no subitem 4.2.2, a partir de 31 de dezembro de 1975, a participação da Fiat iria aumentar em decorrência da capitalização de parte dos créditos devidos aos serviços de preparação do projeto e assistência técnica.

Ainda com relação à composição acionária da Fiasa, é importante ressaltar que o subitem 4.2.1 previa que uma parte minoritária da participação da Fiat poderia ser subscrita por instituições financeiras italianas de direito público designadas por ela, vindo, portanto, estas instituições a tornarem-se sócias da nova empresa. Da forma como foi colocada, parece uma previsão hipotética e que eventualmente poder-se-ia fazer uso, porém, informações contidas em vários documentos nos mostram que provavelmente, no ato da assinatura, esse sócio já fazia parte do empreendimento.

Embora não apareça no acordo de comunhão, uma entidade é constantemente citada em diversos documentos do CSF e se encaixa exatamente no perfil de “instituição financeira italiana de direito público”: o Istituto Mobiliare Italiano (IMI). O IMI foi criado como uma entidade pública em 1931 e, assim como o Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI), tinha por objetivo apoiar as empresas italianas após a crise de 1929 (INTESA, s.d., BRITANNICA, s.d.).

Na coletiva de imprensa concedida por Gianni Agnelli no dia da assinatura do acordo, ele afirma que a composição acionária da Fiasa seria de 45% para a Fiat, 45% para o Estado de Minas Gerais e 10% para o IMI (CONFERENZA, 1973, p. 5). Porém, em um documento de abril de 1973, um mês após a assinatura do acordo, é possível verificar que 50% do capital da empresa pertencia ao Estado, 10% ao IMI e os 40% restantes à Fiat. Isso diverge da informação de Gianni Agnelli, que havia afirmado que as participações do Estado e da Fiat seriam iguais, cada uma representando 45% (APPROVAZIONE, 1973, p.2 e 3).

A informação que a Fiat possuía de fato 40% das ações da Fiasa em sua fase inicial é confirmada por meio de alguns documentos, como um de 8 de junho de 1977 (FIASA, 1977, p.1), no qual consta que em 1974 e 1975, o IMI entrou com 10% do capital da empresa e a Fiat com 40%. Em outro documento, de 19 de dezembro de 1978 (L'EVOLUZIONE, 1978, p.5), é possível verificar, por meio de uma tabela, os investimentos feitos mensalmente desde 1973 até o final de 1977. Nessa tabela, torna-se claro que o IMI contribuiu com 10% do capital, enquanto a Fiat contribuiu com 40% até o final de 1975. A partir de 1976, não houve mais inversões de capital por parte do IMI. Vale ressaltar que em alguns documentos consta-se o nome do IMI e em outros aparece a entidade Euramfin Holdings Société Financière S.A., uma empresa subsidiária do IMI, sediada em Luxemburgo (RILIEVO, 1982, p.1 e SOLTER, 1967, p.28 J).

Pela declaração de Gianni Agnelli na coletiva de imprensa, fica claro que a participação do IMI no empreendimento não era algo a se esconder, pois era positivo o fato de ter mais um parceiro para aportar recursos. Mas então por que não foi citado claramente como um dos sócios no acordo? A descrição de “instituição financeira italiana de direito público” quase que definia e determinava o IMI, mesmo assim ele não foi nomeado no instrumento. Talvez a resposta esteja na discrepância de participação acionária mencionada por Gianni Agnelli e os dados mostrados pelos documentos.

Dividir igualmente os 10% de aporte do IMI entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat diminuiria o desembolso de um ente público nacional em um empreendimento de natureza essencialmente privada, afinal o Estado de Minas Gerais entrou como sócio não visando lucros diretos na operação, mas sim como meio de viabilizá-la. Mesmo que no Acordo, conforme subitem 4.2.1.b, ficasse estabelecido que a quota minoritária subscrita por instituições financeiras italianas de direito público seria destinada a cobrir parte do compromisso da Fiat, certamente o texto poderia ter sido escrito de forma diferente, acomodando a divisão destes recursos entre os dois sócios principais, aliás, conforme dito por Gianni Agnelli.

Ao destinar todos os recursos providos pelo IMI para quitar parte dos compromissos assumidos pela Fiat, a princípio a parte mais interessada no empreendimento, afinal fabricar carros era o seu negócio, a empresa italiana

teve seu aporte de recursos próprios diminuído em 20%⁴⁵, reduzindo também sua exposição ao risco, uma vez que não se tratou de um empréstimo. Vale ressaltar que, a partir de dezembro de 1975, não houve mais inversão de recursos por parte do IMI, mesmo assim, até a inauguração da fábrica em julho de 1976, a Fiat investiu US\$96.201.000 (noventa e seis milhões, duzentos e um mil dólares), o IMI US\$17.800.000 (dezessete milhões e oitocentos mil dólares) e o Estado de Minas Gerais US\$113.999.000 (cento e treze milhões, novecentos e noventa e nove mil dólares), respectivamente 42%, 8% e 50% do total (L'EVOLUZIONE, 1977, p.5)⁴⁶. Ou seja, entre a assinatura do acordo e a inauguração da fábrica, efetivamente o Estado de Minas Gerais era o maior acionista da Fiasa, não a Fiat, embora isto não desse o controle da empresa a ele, pois o valor investido pela Fiat somado ao do IMI era maior em 2 mil dólares.

Devemos recordar que, à semelhança com o ocorrido com a Simca na década de 1950, a participação do estado mineiro no capital da nova fabricante foi bastante questionada por alguns setores da sociedade, notadamente a paulista, refletida na posição do jornal *OESP*, como no editorial de 09 de março de 1973, no qual ponderam

...3. Estabelecendo-se na área da Grande São Paulo, a Volkswagen, a General Motors, a Ford e a Mercedes Benz deram prova de bom senso e tirocínio.

... Convém lembrar que nenhuma daquelas empresas, ao instalar-se, solicitou recursos oficiais ou outros privilégios, mas correram elas todos os riscos políticos e econômicos da época em que se estabeleceram no País.

O caso da Fiat é bastante diferente, pois esta reivindicou e obteve apoio financeiro do governo estadual de Minas Gerais, muito embora as diretrizes do regime instituído pela Revolução de 1964 e a orientação pessoal do presidente Emílio Garrastazu Médici sejam contrárias à participação estatal em setores da indústria que, por sua própria

⁴⁵ Conforme o acordo, a Fiat deveria investir 50% do total, como o IMI aportou 10% do total, a Fiat efetivamente inverteu 40% do total, reduzindo desta forma 20% (de 50 para 40) os seus recursos próprios.

⁴⁶ Não fica claro nos documentos se na quantia capitalizada pela Fiat estava incluída a parcela referente à preparação de projeto e assistência técnica, prevista no subitem 4.2.2 do acordo.

natureza, devem permanecer reservados à iniciativa privada (A LOCALIZAÇÃO, 1973, p.3).

Este foi, provavelmente, o motivo de não se dar transparência à real participação do IMI na composição acionária da Fiasa: revelar que o Estado de Minas Gerais, um ente público brasileiro, era de fato o maior investidor da nova sociedade, o que poderia aumentar ainda mais as críticas e, principalmente, as pressões contra o negócio na forma como foi estruturado.

Artigo 5 – Pactos Parasociais

...5.2 - O Estado e a Fiat comprometem-se a manter por todo o tempo de vigência deste acordo uma participação no capital da Sociedade não inferior a 20% (vinte por cento) e a 40% (quarenta por cento) respectivamente.

...5.5 - A Sociedade será administrada e dirigida por uma Diretoria composta ou por 3(três) Presidente, Vice-Presidente, Superintendente, ou por 7 (sete) Diretores, eleitos pela Assembléia Geral. Essa Diretoria terá os mais amplos poderes na condução dos negócios sociais excluindo-se somente aqueles reservados pelos estatutos taxativamente à Assembléia Geral.

5.5.1 - As partes contratantes convencionam que seja reservado:

a) ao Estado o direito de indicar o Diretor-Presidente e além disso, quando a Diretoria for composta de sete Diretores, também um Diretor sem designação específica;

b) à Fiat o direito de indicar o Diretor, Vice-Presidente o Diretor Superintendente e os outros membros da Diretoria, os quais deverão ser eleitos pela Assembleia Geral da Sociedade.

Conforme pode ser visto, as partes se comprometiam a manter uma participação acionária mínima na sociedade, 20% para o Estado e 40% para a Fiat. Tal condição deveria ser observada até o término da vigência do acordo, 31 de dezembro de 1985⁴⁷, ou seja, por mais de doze anos.

Segundo o subitem 5.5.1.a, dos sete profissionais a comporem a diretoria da Fiasa, caberia ao Estado de Minas Gerais a indicação do diretor-presidente da empresa e mais um diretor sem designação específica. Por outro lado, a Fiat

⁴⁷ Conforme Item 8.3 do Acordo de Comunhão.

indicaria o diretor, o vice-presidente, o diretor superintendente e os demais diretores. Ou seja, a Fiat indicaria cinco dos sete membros da diretoria, enquanto o Estado somente dois.

É interessante notar que a expectativa da Fiat era que o diretor-presidente, profissional a ser indicado pelo Estado, não deveria ter poderes efetivos, apesar de ter a mais alta posição hierárquica na empresa, conforme podemos verificar em um documento de 29 de janeiro de 1973 (INIZIATIVA, 1973, p.10), no qual se afirma que os estatutos sociais da Fiasa “dispõem sobre a gestão da SOCIEDADE com um presidente brasileiro sem poderes efetivos e com Membros designados pela FIAT com poderes deliberativos e executivos”⁴⁸. No mesmo documento consta que a condução da Fiasa seria reservada à Fiat. Ao que tudo indica, a Fiat não pretendia repassar parte da gestão da empresa ao seu principal sócio, o Estado de Minas Gerais.

Em um documento de abril de 1973 (APPROVAZIONE, 1973, p.1 e 2), Franco Urani, executivo da Fiat, informa que comunicou ao governador a designação do seu nome ao cargo de vice-presidente da Fiasa e do engenheiro Martinotti para o cargo de superintendente. Para a presidência da empresa, cargo a ser indicado pelo Estado, Urani afirma que sugeriu o nome de Abílio Machado, secretário de Governo de Minas Gerais, que, de acordo com Urani era uma “pessoa ligadíssima ao governador, de alto nível e grande prestígio na área federal e estatal”⁴⁹. Porém, complementa em seguida, “Dado os ataques de São Paulo, também contra a pessoa do governador, infelizmente ele teve que recusar”⁵⁰. O executivo comunica que o governador indicou para o cargo de presidente o engenheiro Adolfo Neves Martins da Costa, de 42 anos e empresário da construção civil.

De acordo com tal documento, interessaria à Fiat que fosse nomeado Abilio Machado para a posição de presidente da Fiasa. Abílio Machado foi um dos primeiros nomes indicados por Rondon Pacheco para compor sua administração e permaneceu como secretário de Governo até o fim de seu

⁴⁸ Prevedono che la gestione della SOCIETÀ con un Presidente Brasiliano senza effettivi poteri e a Membri designati da FIAT con poteri deliberativi ed esecutivi.

⁴⁹ ...persona legatissima al Governatore di alto livello e grande prestigio nell'area federale/statale.

⁵⁰ Persona legatissima al Governatore di alto livello e grande prestigio nell'area federale/statale.

mandato (MINAS, 1975, p.4 e RONDON, 1971, p.4). Como homem de confiança de Rondon Pacheco, provavelmente se envolveu com o projeto da Fiat e, portanto, era conhecido pelos executivos italianos, o que pode justificar o desejo de Franco Urani pela sua nomeação.

Por outro lado, o nome de Adolfo Neves não parece ter sido bem recebido, pois Urani coloca em sua correspondência que “como nenhuma outra alternativa foi oferecida, Neves deve ser aceito”⁵¹ (APPROVAZIONE, 1973, p.2). Urani complementa afirmando que, conforme falado pelo governador, Adolfo Neves tinha bom trânsito na área estadual e federal. Tal colocação nos remete à duas conclusões: a primeira é que Adolfo não era efetivamente conhecido pelos italianos; e a segunda é que ter “trânsito” nas esferas estadual e federal era uma habilidade altamente desejada para a posição de presidente da Fiasa, pois foi citada tanto por Urani, no caso de Abílio Machado, como por Rondon Pacheco, no caso de Adolfo Neves. Isto é confirmado ao verificarmos os estatutos sociais da Fiasa, anexo nº 2 do acordo, que em seu artigo 16, item f, descreve que caberia ao diretor-presidente

Estabelecer e manter as oportunas ligações com quaisquer Autoridades e Entidades federais, Estaduais, Municipais, da Administração Pública em geral, Autarquias, Organizações, Sociedades de Economia Mista Paraestatais, pessoas físicas e jurídicas, compreendendo-se Bancos oficiais e privados e em particular: com o Banco do Brasil S.A., seus departamentos, Carteiras, Agencias e Seções, como o Banco Central do Brasil, com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, e, enfim, qualquer outra Entidade de direito público ou privado ((MINAS GERAIS, 1973, p. 107).

Chama a atenção o fato que para nenhum dos dois nomes, Abílio Machado e Adolfo Neves, foi ressaltada a capacidade de gestão empresarial para conduzir uma grande corporação como a Fiasa; isso vai ao encontro da expectativa dos dirigentes italianos de que o presidente não deveria ter poder efetivo. Soma-se a isto o desejo que a pessoa que ocupasse tal posição deveria ter prestígio e trânsito nas áreas estaduais e federais, podemos concluir que era

⁵¹ Non vengono poste altre alternative e quindi il Neves deve venire accettato.

esperado que o presidente da Fiasa fosse mais um lobista que um executivo propriamente dito.

De acordo com a opinião de Franco Urani, Abílio Machado se encaixava no perfil desejado. Mas, apesar da colocação de Rondon Pacheco, será que Adolfo Neves seria a pessoa adequada para cumprir o papel imaginado pela Fiat? Analisando para seu *Curriculum Vitae*, podemos suspeitar que não.

Adolfo Neves Marins da Costa nasceu no dia 10 de outubro de 1930 em Nova Era, Minas Gerais. Formou-se em engenharia civil pela Universidade Federal de Minas Gerais em 1953, sendo que passou à atividade de empresário do setor de construção civil desde então. Era sócio das empresas Sociedade Empreendimentos e Construções Ltda (SOEMP) e da Cia. e Empreendimentos Gerais, que realizava atividades agropecuárias no Vale do Rio Doce. Além das atividades empresariais, Adolfo Neves tinha participação ativa na Associação Comercial de Minas, atual Associação Comercial e Empresarial de Minas, entidade classista da qual era sócio desde 1956 e foi presidente entre 1968 e 1972 (CURRICULUM VITAE, 1973).

Suas atividades como empresário e na Associação Comercial de Minas nos sugere que Adolfo Neves possuía características de liderança, o que pode ter sido visto com ressalvas pelos executivos da Fiat, que esperavam a indicação de alguém que não exercesse o poder, de fato, na presidência da empresa. A suposição que Adolfo Neves possuía forte liderança é corroborada por um documento do SNI de 19 de dezembro de 1972, no qual afirmam que ele

Possui boa capacidade de liderança. A sua gestão na Associação Comercial foi marcada por uma série de promoções e realizações, destacando-se constante preocupação em colaborar com as autoridades, em particular no sentido do desenvolvimento (ADOLFO, 1972, p.7).

Ainda de acordo com tal documento, Adolfo Neves era filiado à ARENA, manifestava-se favoravelmente à “Revolução de 1964” e gozava de muito bom conceito moral.

Além da diretoria, que quando completa teria sete membros, a Fiasa contaria com um conselho de administração também composto por sete

peessoas, três indicadas pelo Estado de Minas Gerais, três pela Fiat e um pelo IMI (APPROVAZIONE, 1973, p.4).

Conforme podemos constatar, mesmo com 50% das ações da Fiasa, portanto o maior dos três sócios, o Estado tinha pouca influência na gestão da empresa, restando a ele a indicação do presidente, contudo sem poder efetivo na expectativa da Fiat, e mais um diretor sem designação específica, o que também sugere que de fato não teria uma responsabilidade real na organização.

Pela forma como o acordo foi elaborado, a Fiat, ao aportar, juntamente com o IMI, 2 mil dólares a mais que o Estado, teria a maioria das ações e, portanto, o direito ao controle da companhia. Mesmo ponderando que a era a Fiat quem tinha conhecimento do negócio de fabricar e comercializar carros, nos parece desproporcional a divisão dos poderes, ficando restrita a atuação do Estado na defesa dos seus interesses no novo empreendimento.

3.2 – Obrigações específicas assumidas pelo Estado de Minas Gerais e pelo Município de Betim

3.2.1 – Obrigações do Estado de Minas Gerais

Apresentaremos a seguir as obrigações assumidas pelo Estado no acordo, previstas no Artigo 6, item 6.1.

Artigo 6 – obrigações específicas das partes

6.1.1 - O Estado compromete-se a transferir os direitos de propriedade à Sociedade, livre de quaisquer ônus, servidão, gravame ou vínculo de qualquer natureza, do terreno nivelado e compactado, situado no Município de Betim, Comarca de Betim, Estado de Minas Gerais, com cerca de 2 milhões de metros quadrados, especificado no mapa nº 11, escala 1/5.000 e anexo nº 4 ao presente Acordo, pelo preço de Cr\$ 31.500.000,00 (trinta e um milhões e quinhentos mil cruzeiros).

O Estado deverá entregar à Sociedade até a data de 31 de março de 1974 o terreno nivelado e compactado, por meio de obras de terraplanagem previstas em cerca de 10 milhões de metros cúbicos, de acordo com o projeto de planos de nivelamento que a Fiat entregará ao Estado até o dia 31 de março de 1973...

Em consideração ao alto valor social da Iniciativa o Estado concorda em que o pagamento do valor supra indicado de Cr\$ 31.500.000,00 (trinta e um milhões e quinhentos mil cruzeiros) seja feito pela Sociedade em 45 (quarenta e cinco) prestações iguais, anuais e consecutivas de Cr\$ 700.000,00 (setecentos mil cruzeiros) cada uma, sem juros, correção monetária ou quaisquer ônus a cargo da Sociedade, vencendo-se a primeira prestação em 31 de dezembro de 1977, empenhando-se além disso o Estado, sem qualquer gravame para a Sociedade, a garantir a realização das seguintes infra-estruturas, segundo o seguinte cronograma:

a) Estradas perimetrais externas à área do imóvel e acessos ao nível de estrada com a rodovia Belo Horizonte - São Paulo...

b) interligação com a rodovia Belo Horizonte - São Paulo...

c) instalação até o limite da área do terreno, de acordo com as necessidades do Estabelecimento de:

Energia Elétrica: MW 50 disponíveis, conforme os seguintes termos...

- Água Potável: 100 m³/hora disponíveis até o dia 31 de dezembro de 1973.

- Água Industrial: 1.200 m³/hora a serem aduzidos desde a Represa das Flores...

- Linhas Telefônicas: 30...

- Telex: Para utilização nacional e internacional...

d) Esgotos pluviais Industriais e sanitários...

A transferência da propriedade do terreno à Sociedade deverá ser feita até 15 dias após a aprovação do projeto industrial pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Indústria e do Comércio, cumpridas as formalidades legais aplicáveis.

Os ônus fiscais pela transferência acima correrão por conta do Estado.

Em alguns documentos do CSF, elaborados antes da assinatura do acordo, é possível constatar o compromisso do Estado em fornecer o terreno com toda a infraestrutura necessária para a construção da fábrica, sem gerar ônus para a sociedade, ou por um valor irrisório. E esse compromisso foi efetivamente cumprido. Em uma carta de maio de 1972 do governador Rondon Pacheco ao vice-diretor geral da Fiat, Vincenzo Buffa, na qual o governador

manifesta sua satisfação com a decisão da Fiat de enviar uma equipe técnica ao Brasil com a finalidade de avaliar a viabilidade da fábrica, Rondon Pacheco ressaltava algumas “vantagens especiais” à empresa italiana, entre elas cita que “o Estado poderá ceder à FIAT uma área de 2.000.000 m², nas imediações de Belo Horizonte, nivelado e com a necessária infraestrutura: acesso, energia elétrica, água, telecomunicações” (CARTA VICE-DIRETOR, 1972, p.2).

Em outra correspondência de Rondon Pacheco à Vincenzo Buffa, de 19 de junho de 1972, na qual o governador confirma os entendimentos entre as partes durante a visita do executivo italiano ao Brasil, o governador afirma que

No que se refere à infraestrutura para a implantação da fábrica, terreno, energia elétrica, telecomunicações e água industrial, confirmo a V. Excia. que o meu Governo, através da Companhia de Distritos Industriais, órgão do Governo, está tomando todas as providências cabíveis tendo em vista as peculiaridades do projeto assinaladas em sua carta (OFÍCIO Nº 928/72).

No ofício somente dois assuntos foram citados, o primeiro foi a importância do compromisso de exportação por parte da Fiat para a obtenção da aprovação do governo federal ao projeto, algo que será analisado posteriormente, e o segundo foi a questão da cessão, por parte do Estado, do terreno com toda infraestrutura necessária à nova sociedade, o que nos revela a importância que esta questão teve nas negociações entre as partes, principalmente levando-se em consideração os interlocutores envolvidos, o governador de Minas Gerais e o vice-diretor geral da Fiat mundial.

Outros documentos deixam claro a expectativa da Fiat em receber o terreno com sua infraestrutura pronta por um valor simbólico, como um relatório sobre as negociações com o Estado de 29 de janeiro de 1973, no qual descrevem entre as obrigações do Estado “ceder a Fiat Automóveis, a preço simbólico, o terreno sobre o qual surgirá o estabelecimento (cerca de 2.000.000 de metros quadrados), devidamente nivelado e dotado com as necessárias obras de infraestrutura externa e interna”⁵² (INIZIATIVA, 1973, p.15). Conteúdo

⁵² Cessione alla Fiat Automóveis, a prezzo simbolico, del terreno sul quale sorgerà lo Stabilimento (circa de 2.000.000 di metri quadrati), opportunamente livellato e dotato delle necessarie opere di infrastrutture esterne ed interne

semelhante pode-se observar em outro documento de 30 de janeiro de 1973, no qual é citado, inclusive, que o valor presumido do terreno era de 8 milhões de dólares (INIZIATIVA, 1973, p.14).

Importante notar o valor estimado do terreno, de 8 milhões de dólares. Se convertermos o valor estipulado no acordo de 31 milhões e 500 mil cruzeiros para dólares da época, teremos algo em torno de 5,2 milhões de dólares⁵³, portanto, cerca de 65% dos 8 milhões de dólares. Se o valor estimado era realista, temos uma subvalorização do terreno e sua infraestrutura de cerca de 35%, ou seja, um pouco mais de 1/3 do seu valor real. Porém, ao observarmos as condições de pagamento estabelecidas no acordo, iremos concluir que, na realidade, o valor do terreno com sua infraestrutura foi apenas simbólico.

O acordo determinou que o pagamento seria realizado em 45 prestações anuais, sem que incidissem juros, correção monetária ou quaisquer ônus, sendo que a primeira parcela deveria ser paga em 31 dezembro de 1977, ou seja, quase cinco anos após a assinatura do acordo. Em virtude dos altos índices de inflação da época, no pagamento da primeira parcela no final de 1977, já teria incorrido um aumento nos preços de cerca de 290%⁵⁴, sem que houvesse qualquer correção na parcela. Quando extrapolamos isso até o vencimento do último compromisso, em 31 de dezembro de 2021, podemos concluir que o valor pago pela Fiasa ao Estado pelo terreno, com toda sua infraestrutura, foi irrisório.

Nota-se ainda que, no artigo 6 do acordo, subitem 6.1.1, foi incluída uma justificativa para essa condição: “Em consideração ao alto valor social da Iniciativa o Estado concorda em que o pagamento do valor supra indicado... seja feito pela Sociedade em 45 (quarenta e cinco) prestações iguais, anuais e consecutivas de ...”. Houve, portanto, um reconhecimento de que tais condições eram tão especiais que necessitavam de esclarecimentos.

O valor e condições de pagamento estipulados no acordo certamente não indenizaram o Estado pelo seu investimento no terreno e obras realizadas, tendo

⁵³ US\$1,00 = Cr\$6,03. Fonte OESP 14/03/1973, p.28. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730314-30047-nac-0028-999-28-not>. Acesso em 02/08/2022.

⁵⁴ IGP-DI. Fonte: IPEADATA. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>. Acesso em: 02/08/2022.

sido, aparentemente, previstos somente para evitar questionamentos sobre possível lesão a um ente público brasileiro, simulando uma remuneração que de fato não ocorreu.

Dentre as demais obrigações assumidas pelo Estado, destacamos as seguintes:

6.1.3 - O Estado assegurará à Sociedade os benefícios e incentivos máximos previstos pelas leis e outras normas estaduais em vigor e/ou aquelas ainda mais favoráveis que venham a ser objeto de legislação estadual futura.

Caso a lei estadual nº 5.261, de 19/9/1969 seja revogada o Estado se compromete a conceder imediatamente à Sociedade, em substituição benefícios fiscais e financeiros ou de outra natureza, desde que equivalentes.

6.1.4 - O Estado tomará, junto às Autoridades Federais competentes todas as providências necessárias e fará tudo quanto estiver a seu alcance visando obter a favor da Iniciativa os benefícios e incentivos máximos que possam ser conseguidos e de toda forma os previstos no Artigo 3º.

Caso um ou mais dos benefícios e incentivos previstos no Artigo 3º anterior venham a ser revogados ou diminuídos direta ou indiretamente pelas Autoridades Federais competentes o Estado compromete-se a buscar, em favor da Sociedade, fórmulas compensatórias dos benefícios e incentivos revogados ou diminuídos, tais que para a Sociedade derivem resultados econômicos equivalentes.

6.1.6 - O Estado compromete-se a prestar garantias e a financiar, através de sua rede bancária, em conformidade com a legislação vigente e com a autorização do Banco Central do Brasil as operações de crédito destinadas ao capital de giro da Sociedade, até o valor equivalente em cruzeiros de US\$ 20.000.000 (vinte milhões de dólares norte americanos) às melhores taxas do mercado.

6.1.7 - O Estado compromete-se a realizar nas imediações do Estabelecimento através da COHAB-MG um número de conjuntos habitacionais adequadamente dimensionado para atender ao operariado da Sociedade.

Outrossim, o Estado garante observada a legislação pertinente financiar a construção e aquisição de habitações através da Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais, para funcionários e dirigentes da Sociedade.

Cabe notar que, conforme previa o subitem 6.1.3, o Estado assumiu o compromisso de assegurar à sociedade os benefícios e incentivos máximos previstos pelas leis e normas estaduais em vigor e futuras, ou seja, se comprometeu formalmente com algo desconhecido, como sempre é o futuro, e caso não honrasse tal acordo, poderia ser acionado na justiça. Também se comprometeu, pelo subitem 6.1.4, a buscar fórmulas compensatórias caso algum benefício ou incentivo fosse revogado ou reduzido pelas autoridades federais, assumindo assim um risco sobre algo que não estava em seu controle.

Os compromissos assumidos pelos subitens 6.1.6 e 6.1.7 não constituíam subsídios em si, mas tratavam de empenhos financeiros de empresas estatais de Minas Gerais, como sua rede bancária, a Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais (COHAB-MG) e a Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais. Devemos ressaltar que a realização de conjuntos habitacionais destinados ao operariado era uma ação necessária, uma vez que a cidade de Betim não estava preparada para receber o grande fluxo de pessoas que viriam a residir no município.

3.2.2 – Obrigações do Município de Betim

No dia 6 de abril de 1973 foi aprovado pelo presidente da ALMG, Rafael Caio Nunes Coelho, o “Termo de contrato celebrado com o Estatuto de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. e a Prefeitura de Betim”, por meio da Resolução nº 1.049 (MINAS GERAIS, 1973). O referido contrato, por sua vez, foi assinado no mesmo dia do acordo de comunhão, 14 de março de 1973, pelo governador Rondon Pacheco, pelo presidente da Fiat, Giovanni Agnelli e pelo prefeito de Betim, Newton Amaral Franco.

Por meio do contrato assinado, a prefeitura se comprometeu a encaminhar à Câmara Municipal de Betim um projeto de Lei Municipal destinado a isentar a Fiasa de todos os impostos e taxas municipais até 31 de dezembro de 1985. Além destas isenções, no contrato previa-se que 25,6% do incremento

municipal no ICM decorrente dos recolhimentos da Fiasa fossem destinados a obras sociais em Betim, de interesse mútuo da municipalidade e da empresa. Tais recursos deveriam ser depositados em uma conta especial e investidos em “escolas técnicas, profissionais, educandários em geral, hospitais e obras de caráter nitidamente populares, e relacionadas com as atividades da Fiat Automóveis S/A”.

Em seu Artigo 8º, a prefeitura se obrigava a promulgar a legislação em até 30 dias após a assinatura do contrato, porém a Lei municipal nº 1.046, que concedia os incentivos fiscais à Fiasa, somente foi publicada em 18 de dezembro de 1973 (BETIM, 1973), na qual foram mantidas as condições acima citadas.

Conforme podemos verificar, até o final de dezembro de 1985, portanto, por quase 12 anos, a cidade de Betim não teria incremento de impostos e taxas municipais decorrentes da presença da Fiasa em seu território, além de ter 25,6% do incremento do ICM destinados a obras que deviam ter o consentimento da fabricante para serem realizadas.

Em vários documentos pode-se verificar que era esperada a criação de cerca de 10.000 empregos diretos somente com a Fiasa, além das empresas fornecedoras que viriam a se instalar na cidade de Betim. Portanto, podemos imaginar o grande impacto social que o novo empreendimento traria ao município, principalmente quando verificamos que em 1970 ali residiam aproximadamente 37.000 pessoas, sendo somente 17.000 habitantes urbanos (IBGE, 1973, p.95). Seriam necessárias novas moradias, escolas, centros de saúde, hospitais, transporte público e outras infraestruturas urbanas para atender este enorme contingente de pessoas e suas famílias.

Ainda que o Estado tenha se comprometido a construir moradias aos operários e financiar a construção de casas para os demais empregados da fabricante, seria necessário um enorme esforço financeiro por parte da cidade de Betim para atender as demandas sociais decorrentes da construção da nova fábrica, principalmente em seus primeiros anos de operação, justamente o período de isenção total dos impostos e taxas municipais.

3.3 - Obrigações específicas assumidas pela Fiat

A seguir analisaremos as obrigações específicas assumidas pela Fiat na sociedade, previstas no Artigo 6, item 6.2.

6.2 - A Fiat prestará assistência à Sociedade quer na fase preliminar e de Implantação do Estabelecimento, quer na fase de desenvolvimento da atividade produtiva. Essa assistência se concretizará como segue:

6.2.1 - A Fiat elaborará o Projeto do Estabelecimento e prestará assistência técnica durante a fase preliminar e de implantação, bem como poderá estudar eventuais adaptações técnicas do Modelo 127, que venha a julgar oportunas em relação às exigências do mercado brasileiro e da exportação.

A Sociedade reembolsará à Fiat todas as despesas relativas aos acima mencionados encargos.

O valor correspondente deverá ser creditado pela Sociedade à Fiat em prestações semestrais sucessivas em dólares norte-americanos, sendo a primeira a vencer na data de aprovação do Projeto Industrial.

Nos vencimentos das prestações precitadas os valores correspondentes serão contabilizados numa conta especial denominada “Créditos Fiat para Despesas de Projeto e de Assistência Técnica Pré-Operacional”.

Não antes de 31/12/75, a pedido da Fiat pelo menos a metade dos créditos assim acumulados sem juros a favor da Fiat serão capitalizados e à Fiat serão entregues ações da Sociedade pelo valor equivalente em cruzeiros na data da capitalização.

Quando à outra metade dos créditos a Sociedade será obrigada ao pagamento do valor correspondente em Turim em dólares norte-americanos em prestações semestrais com juros de 8% (oito por cento) livres de ônus fiscais a partir do dia 1º de janeiro de 1976 vencendo a primeira em 30 de junho de 1976 e a última em 31 de dezembro de 1978 sem prejuízo da faculdade da Fiat de obter pagamento desse valor em termos e condições equivalentes aos ora indicados e/ou de obter a capitalização de parte do dito valor com as modalidades acima indicados sempre em conformidade com a legislação brasileira.

Entre as providências que competem à Fiat na preparação do projeto do Estabelecimento como acima indicado, inclui-se especialmente a elaboração pela Fiat do Projeto industrial...

Como detentora do conhecimento de produção de automóveis, é esperado que a Fiat assumisse a responsabilidade pela elaboração do projeto da fábrica e pela prestação de serviços de assistência técnica, como possíveis adaptações do carro a ser fabricado. Também é razoável que fosse reembolsada por tais serviços, pois implicavam em custos significativos. A documentação nos dá indícios dos valores envolvidos nestes serviços. No relatório interno da Fiat, de 29 de janeiro de 1973, é descrito que os custos de *know-how* a serem capitalizados a favor da empresa italiana seriam de 12 milhões de dólares, além de cerca de três milhões de dólares devidos à Fiat Engineering relativos ao projeto e gerenciamento de construção da fábrica. Porém, avaliam que era possível que o Estado tivesse interpretado que, no valor de 12 milhões de dólares, estivessem incluídas todas as despesas relativas à assistência técnica e projeto da fábrica, fazendo a ressalva que “Quanto aos gastos da Fiat Engenharia, da ordem de 3 milhões, julgamos oportuno não os mencionar ao Governo de Minas Gerais”⁵⁵ (INIZIATIVA, 1973, p.3).

Em outro documento de 9 de janeiro de 1973 temos o detalhamento dos custos de assistência técnica envolvida na fase anterior à entrada em produção. Avaliam que seriam necessárias 850.000 horas de trabalho, ao custo unitário de 8.294 Liras italianas, ou US\$13,67, dando um total de 11,62 milhões de dólares. Somando-se a este valor outros custos, chegava-se à soma geral de 12,36 milhões de dólares. Não estava incluído nestes valores o projeto da fábrica (PROGETTO, 1973, p.2). Outra indicação que o valor estimado dos serviços de assistência técnica era de 12 milhões de dólares é a diferença entre o capital autorizado (item 4.2), de 155 milhões de dólares, e o aporte do Estado e da Fiat que, somados, dava 143 milhões de dólares (subitem 4.2.1). Um documento de 13 de fevereiro de 1973 nos confirma tal suposição (DOCUMENTAZIONE, 1973, p. 10).

Conforme previa o subitem 6.2.1, a partir de 1º de janeiro de 1976, a pedido da Fiat ao menos a metade destes créditos deveriam ser transformados em ações da sociedade, com isso aumentado a participação da empresa italiana. A Fiat, juntamente com o IMI, passaria a ter 53,9% das ações da fabricante

⁵⁵ Per quanto riguarda le spese della Fiat *Engeneering* dell'ordine di \$3 milioni, riteniamo opportuno non farne menzione al Governo di Minas Gerais.

brasileira com esta capitalização de acordo com um documento de 30 de janeiro de 1973 (INIZIATIVA, 1973, p.15). Interessante notar que no documento citado, as ações da Fiat são somadas às do IMI, como se fossem uma só entidade. Não sabemos que tipo de acordo existia entre a Fiat e o IMI com relação à Fiasa, mas ao que tudo indica, para qualquer efeito prático, as ações do IMI eram tratadas como se da Fiat fossem.

A outra metade dos créditos da Fiat deveria ser paga em dólares norte-americanos em parcelas semestrais, acrescidos de juros de 8%. Não fica claro se a sociedade pagaria a empresa italiana com sua própria geração de caixa ou por aporte dos sócios o que, neste caso, implicaria em mais recursos aplicados pelo Estado no empreendimento.

Conforme vimos acima, os serviços de assistência técnica pré-operação e projeto da fábrica envolviam um grande esforço por parte da Fiat; somente para o primeiro serviço avaliavam que seriam necessárias cerca de 850.000 horas de trabalho. Sem entrar no mérito se a estimativa estava correta ou se o valor unitário por hora trabalhada era justo, pois não temos elementos para julgar tal coisa, é razoável e coerente que a empresa italiana fosse ressarcida por seus investimentos feitos na sociedade, pois implicava em custos significativos.

O que não nos parece razoável e coerente é que o mesmo tratamento não tenha sido dado ao investimento realizado pelo Estado no terreno e sua infraestrutura, cujo valor estipulado em contrato parece ter sido subavaliado e sua forma de pagamento praticamente o tornou irrisório e simbólico. Cabe ressaltar que, no caso dos serviços de Fiat, além dos valores serem convertidos em dólares norte-americanos, juros de 8% ao ano foram acrescentados, tratamento totalmente desequilibrado em relação ao dado aos investimentos feitos pelo Estado.

Além dos compromissos acima, a Fiat também assumiu outras responsabilidades, entre as quais destacamos:

6.2.2 - A Fiat concederá à Sociedade a licença de montagem, produção e venda do Veículo Licenciado.

6.2.3 - A Fiat prestará assistência técnica à Sociedade após o início da produção do Estabelecimento.

Por essa assistência a Sociedade deverá pagar à Fiat em Turim, semestralmente o montante em liras italianas a ser acordado entre a Sociedade e a Fiat no contexto do contrato específico que deverá ser previamente avençado entre a Fiat e a Sociedade e aprovado pelas Autoridades Federais brasileiras competentes.

6.2.4 - As condições e modalidades da licença e da prestação de assistência técnica, objeto dos subitens precedentes 6.2.1 6.2.2. e 6.2.3 serão objeto de contratos específicos a serem firmados entre a Sociedade e a Fiat consoante o texto apenso ao presente Acordo sob nº 5.

De acordo com a subitem 6.2.2, a Fiat se comprometeu a conceder a licença de montagem, produção e venda do veículo licenciado, no caso o modelo 127, que após algumas alterações e adaptações às condições brasileiras, foi rebatizado como Fiat 147. Além do licenciamento do modelo 127, a Fiat se comprometeu a prestar serviços de assistência técnica após o início da produção, e para tanto seria remunerada em liras italianas em valores e condições a serem estabelecidas em contrato específico.

No documento da Fiat de 29 de dezembro de 1972 (INIZIATIVA, 1972, p.8 e 9), é possível verificar que a equipe da empresa italiana havia se reunido no Rio de Janeiro com pessoas do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), órgão federal responsável pela regulamentação de propriedade industrial e aprovação de contratos relativos ao assunto. Em tal encontro, a equipe da Fiat foi orientada a evitar abusos, como os cometidos pela alemã VW no passado, prevendo que a remuneração fosse baseada em um critério de reembolso de despesas e não como prêmio. Também foi discutido que a Fiat poderia estabelecer um percentual sobre o faturamento como forma de pagamento, descontando do valor as partes importadas e as de fabricação nacional que já tivessem licenças pagas, como pneus, vidros, tintas entre outros. A Fiat avaliava que o valor líquido a incidir no percentual seria de mil dólares por veículos e de 200 dólares por motor avulso. Por fim, deveriam limitar a cobrança de assistência técnica a um período de cinco anos para cada modelo, podendo ser prorrogado por igual período, mas com base mais modesta.

Nos parece incoerente a primeira orientação, que propõe a remuneração por meio de reembolso de despesas, quando comparada à abordagem baseada

em um percentual sobre o faturamento, pois na segunda hipótese quanto maiores fossem as vendas, maior seria o valor pago à Fiat, sem que houvesse aumento proporcional de despesas. Mas este parecia ser o caminho preferencial a ser adotado, pois segue no documento a avaliação do percentual adequado a ser estabelecido. A Fiat avaliava que os custos anuais envolvidos com tais serviços seriam cerca de 3,3 milhões de dólares, e que para tanto deveriam ser remunerados em 3% sobre o faturamento líquido da Fiasa. Portanto, deveriam manter este valor nas negociações com o governo de Minas Gerais, mesmo sabendo que o INPI dificilmente aceitaria mais que 2%.

Aparentemente, a Fiat conseguiu uma negociação melhor com o governo mineiro com relação a esta questão, pois na minuta do contrato de assistência técnica, contida no anexo 5/C do acordo (MINAS GERAIS, 1973, p.149 a 160), cita-se o percentual de 5% sobre o faturamento, descontando impostos e partes importadas da Fiat, por um período de dez anos. No documento de 29 de dezembro de 1972 citado anteriormente (INIZIATIVA, 1972, p.8), avalia-se que o valor do veículo sem impostos e partes importadas seria em torno de 1.000 dólares e do motor avulso cerca de 200 dólares. Ao realizarmos cálculos financeiros do fluxo de caixa dos serviços de assistência técnica após a entrada em produção, ao longo dos dez anos previstos no anexo 5/C do acordo, conforme apresentados na tabela 4, temos que o valor presente líquido do fluxo de caixa em 1973⁵⁶ seria algo em torno de 31 milhões de dólares, suficiente para cobrir um pouco mais de 50% do investimento previsto a ser feito pela Fiat, que era de 57,2 milhões de dólares, uma vez que o IMI entraria com o restante para complementar os 71,5 milhões de dólares assumidos pela empresa italiana no acordo.

⁵⁶ Foi calculado o Valor Presente Líquido (VPL) em 1973 do fluxo de caixa financeiro do resultado da assistência técnica, última linha da tabela 4, com uma taxa de 8% ao ano. Isso equivale a dizer que se a Fiat pegasse um empréstimo de US\$31 milhões em 1973 a uma taxa de juros de 8% ao ano, tal dívida seria quitada até 1985, conforme o fluxo de caixa apresentado na tabela 4.

Tabela 4
Projeção do resultado financeiro - serviços de assistência técnica após entrada em produção - milhares de US\$

Ano	1.973	1.974	1.975	1.976	1.977	1.978	1.979	1.980	1.981	1.982	1.983	1.984	1.985
Qtde Veículos*	0	0	0	38,7	131,8	149,5	172,0	184,5	190,5	190,5	190,5	190,5	190,5
Fat. Veículos	0	0	0	38.700	131.800	149.500	172.000	184.500	190.500	190.500	190.500	190.500	190.500
Qtde Motores*	0	0	0	70,0	154,0	154,0	155,0	155,0	155,0	155,0	155,0	155,0	155,0
Fat. Motores	0	0	0	14.000	30.800	30.800	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
Fat. Total	0	0	0	52.700	162.600	180.300	203.000	215.500	221.500	221.500	221.500	221.500	221.500
Custo Assist. Téc.	0	0	0	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Rec. Assist. Téc. - 5%	0	0	0	2.635	8.130	9.015	10.150	10.775	11.075	11.075	11.075	11.075	11.075
Resultado Assist. Téc.	0	0	0	- 665	4.830	5.715	6.850	7.475	7.775	7.775	7.775	7.775	7.775

*Fonte: INIZIATIVA, 1973, p.7 e INIZIATIVA, 1972, p.8 e 9

Em outras palavras, mantendo-se as condições constante no anexo 5/C do acordo, dos 71,5 milhões de dólares assumidos pela Fiat, 14,3 milhões de dólares viriam do IMI e 31 milhões de dólares se originariam, mesmo que ao longo do tempo, do serviço de assistência técnica pós entrada em produção, restando assim o investimento líquido de pouco mais de 26 milhões de dólares.

Ou seja, mesmo com todas as imprecisões de tais cálculos, caso o contrato final de assistência técnica após entrada em produção fosse firmado conforme a minuta acordada entre a Fiat e o Estado, podemos dizer que a empresa italiana teria o retorno de uma parcela significativa do seu investimento independentemente da rentabilidade do empreendimento, pois seu recebimento estaria atrelado ao faturamento da Fiasa.

Conforme sabemos, o contrato específico a ser firmado entre a Fiasa e a Fiat teria que ser aprovado pelo INPI, portanto, não dependia somente das partes envolvidas, mas é fato que se a minuta foi apresentada dessa forma no acordo, é porque foi aceita pelo Estado e pela Fiat e era a base sobre a qual a empresa italiana pretendia negociar com o órgão do governo federal.

Uma minuta de contrato de assistência técnica pós entrada em produção, sem data, porém provavelmente de 1975⁵⁷, nos indica que tal serviço seria cobrado com base no esforço de recursos alocados, não em função do faturamento, e que seu valor estimado para cinco anos era de cerca de 36 milhões de dólares, menor, portanto, que o valor projetado originalmente (CONTRATO, 1975). Devemos ressaltar que não é possível estimar se a Fiat teria algum lucro com tal serviço, pois as condições econômicas após a assinatura do acordo foram severamente modificadas, conforme veremos posteriormente.

⁵⁷ Em seu anexo nº 5, p.37, citam que alguns valores eram referentes a março de 1975.

Para finalizarmos as obrigações assumidas pela Fiat, no subitem 6.2.5 ficou determinado que esta indicaria à sociedade os responsáveis pela direção das áreas técnicas, comerciais, financeiras e administrativas, ou seja, a empresa italiana teria o comando efetivo da empresa, conforme já discutido anteriormente. Nos parece mais um direito que efetivamente uma obrigação.

De forma geral, ao verificarmos as obrigações assumidas pelo Estado, podemos constatar que se tratava de compromissos que implicavam em desembolso financeiro, como foi o caso do terreno com sua infraestrutura, que foi praticamente doado à sociedade, sem que isso refletisse em sua participação acionária. Além do terreno, o Estado se comprometeu em garantir e financiar o capital de giro da sociedade, assim como a construir e financiar habitações aos operários, funcionários e dirigentes da Fiasa.

Por outro lado, as obrigações assumidas pela Fiat era todas devidamente remuneradas, inclusive com correção pelo dólar e pagamento de juros por parte da sociedade. A empresa italiana receberia pelos serviços de projeto da fábrica e pela assistência técnica prestada antes e depois da entrada em produção.

Constata-se assim, um forte desequilíbrio entre os compromissos assumidos pelo governo de Minas Gerais e a Fiat, refletindo a relação de forças na negociação. Se por um lado a Fiat queria se instalar no crescente e politicamente estável mercado brasileiro, por outro Minas Gerais queria sua primeira empresa automobilística, de forma a alavancar seu processo de industrialização. A princípio, uma junção perfeita de interesses. Porém aos mineiros sempre pairava a ameaça de que os italianos, mesmo estando decididos a virem ao Brasil, poderiam optar por construir sua fábrica em outro estado, pressionando o governo estadual a ceder. Ao que tudo indica, era a Fiat quem dava as cartas no processo de negociação.

Podemos concluir que Latini (2007, p.298) tinha razão ao afirmar que o projeto da Fiat se beneficiou “de todos os incentivos oferecidos às fábricas pioneiras e muito mais, tendo contado inclusive com a participação acionária do governo mineiro”. O acordo previa incentivos e benefícios inéditos até então.

3.4 – O acordo para a implantação de uma indústria metalúrgica no Estado de Minas Gerais – FMB

Antes mesmo da assinatura do acordo para a construção da fábrica de automóveis em Betim, já ocorriam discussões sobre a necessidade de uma nova empresa de fundição de ferro fundido e alumínio para alimentar a linha de produção dos veículos da Fiat, conforme podemos verificar em um documento de 26 de janeiro de 1973 (INIZIATIVA, 1973). A equipe da Fiat avaliava que era limitada a oferta destes produtos no mercado local, e que as empresas do setor eram controladas pelos concorrentes.

De maneira a contornar tal restrição, crítica para a operação da Fiasa, consideravam três possibilidades. A primeira seria um empreendimento com capital local, a segunda seria convencer uma empresa italiana do setor a realizar o investimento no Brasil e, por último, a própria Fiat encabeçar o negócio, porém com uma participação limitada. Inicialmente estimavam que para atender as necessidades da Fiasa, da unidade de tratores e da FNM⁵⁸, seria necessário produzir cerca de 180 toneladas de produtos por dia, o que acarretaria um investimento de aproximadamente 30 bilhões de liras italianas, ou 50 milhões de dólares.

Em outro documento de 29 de janeiro de 1973 (INIZIATIVA, 1973), portanto do mesmo período, cita-se que o governo de Minas Gerais, por repetidas vezes, reiterou seu interesse em contribuir financeiramente com a iniciativa, porém os italianos avaliavam que em virtude dos compromissos assumidos com a Fiasa, o Estado não poderia aplicar valores expressivos, ao menos até o fim de 1975, quando finalizaria os desembolsos já compromissados. Por outro lado, não se sentiam confiantes em dar crédito a um futuro governo que não conheciam, uma vez que o mandato de Rondon Pacheco terminaria em março de 1976. Aparentemente há um erro nesta avaliação, pois o governo de Rondon Pacheco terminou em março de 1975.

Embora com dúvidas sobre a viabilidade e conveniência de ter o Estado como sócio na fundição, os italianos consideravam imprescindível que a nova

⁵⁸ No início de 1973 a Fiat estava negociando com a Alfa Romeo a aquisição de parte das ações da FNM, transação que foi concluída em 7 de fevereiro de 1973, conforme veremos mais adiante.

empresa fosse constituída em Minas Gerais, pois, além da localização próxima à fábrica de automóveis e o estado ser o centro siderúrgico brasileiro, eles contavam em receber, de forma gratuita, o terreno com sua infraestrutura, da mesma forma como aconteceria com a Fiasa.

Ao final a empresa foi constituída com a participação do Estado. Em 21 de dezembro de 1973 foi assinado o acordo de comunhão entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A. para a implantação da FMB S.A. – Produtos Metalúrgicos - em Betim. Interessante notar que, apesar do acordo ter sido assinado no final de 1973, a ALMG somente o aprovou em 19 de julho de 1974, por meio da Lei nº 6.397 (MINAS GERAIS, 1974). Não sabemos o que levou a este atraso de cerca de sete meses, mas é possível verificar que o projeto de Lei nº 1.073/74 (MINAS GERAIS, 1974), que solicitava a aprovação do acordo, somente foi apresentado pelo governador à ALMG em 21 de maio de 1974. É possível que o atraso tenha ocorrido pela necessidade de o governo estadual negociar previamente com a Assembleia, embora nenhum deputado tenha se inscrito para discutir a matéria no dia da aprovação: “Em discussão o projeto. Não há oradores inscritos. Encerra-se a discussão” (MINAS GERAIS, 1974, p.3).

No Artigo 3º, item 3.1 do acordo, preconizava como uma das suas bases a

obtenção, a favor da Iniciativa, de todos os benefícios e incentivos de caráter fiscal, financeiros e de quaisquer outras naturezas aplicáveis, em vigor no Brasil no ato da assinatura do presente Acordo e dos mais favoráveis que venham a ser outorgados em legislação futura.

... No caso em que a Sociedade julgar necessário submeter um programa especial de exportação (BEPIEX) serão solicitados os benefícios previstos pelo Decreto-lei nº 1.219, de 15.5.1972, do Governo Federal do Brasil, regulamentado pelo Decreto nº 71.278, de 31.10.1972, e pelo Decreto-lei nº 1.250, de 21.12.1972.

Ou seja, algo semelhante ao determinado no acordo da Fiasa com relação aos benefícios fiscais. Interessante ressaltarem a Befiex, grafada de forma errônea no texto original do acordo. Em um documento da Fiat (FMB-

BEFIEEX., s.d)⁵⁹, elaborado para ser encaminhado à Befiex, eles afirmam que a Fiat italiana já exportava aos Estados Unidos peças em ferro fundido para a indústria automobilística e que, portanto, poderiam, a partir de 1978, prever a exportação a este país de aproximadamente 50% da produção da FMB em ferro fundido destinada a terceiros.

Isso significava cerca de 5.000 toneladas de material ao ano, ao preço médio de um dólar e dez centavos por quilo, daria cerca de cinco milhões e quinhentos mil dólares ao ano. Conforme veremos no próximo capítulo, a Fiat assumiu o compromisso com o governo federal de exportar parte de sua produção, conseqüentemente, a FMB, caso fosse incluída na Befiex, poderia contribuir com o esforço de exportação, algo bastante desejado pelo governo brasileiro.

O item 3.5 do acordo previa que a sociedade renunciaria “expressa e irrevogavelmente aos benefícios fiscais das Leis nº 5.261, de 19.9.1969, e 6.196, de 27.11.1973, do Estado de Minas Gerais”. Estas leis diziam respeito a estímulos fiscais de até 40% do valor do ICM devido ao Estado. Interessante notar esta renúncia, pois no caso da Fiasa este incentivo foi algo destacado na documentação da Fiat, conforme discussão do Decreto nº 12.603 de 1970, que regulamentou a Lei nº 5.261 de 1969, realizada no item 3.1 – Termos gerais do acordo, do presente trabalho.

O investimento total previsto para o empreendimento era de 68 milhões de dólares, cerca de 30% do previsto para a construção da fábrica de automóveis, um valor significativo. O Estado e a Fiat, conjuntamente, se comprometeram a entrar com 50% do capital da empresa, ou seja, 34 milhões de dólares. Embora não seja citado no acordo, é suposto que o restante do dinheiro viesse por meio de financiamentos.

No documento preparado para a Befiex (FMB-BEFIEEX, s.d.), comenta-se que os meios de produção de origem italiana seriam financiados pelo IMI, em um total de cerca de 25 milhões de dólares. Eles também estavam discutindo o financiamento de aproximadamente sete milhões de dólares com fornecedores

⁵⁹ O documento não tem data, mas pelo conteúdo provavelmente é de 1973, pois vários dados eram compatíveis com o conteúdo do acordo assinado.

de equipamentos da Alemanha, Reino Unido, França e Estados Unidos. O total citado de financiamento externo era, portanto, de 32 milhões de dólares. Como o documento acima citado não possui data, é possível que tenha sido elaborado anteriormente à versão final do acordo, podendo assim justificar a diferença de valores a serem financiados. Não temos informações sobre a configuração final do financiamento do empreendimento.

Diferentemente do acordo referente à construção da fábrica de automóveis, na qual o Estado entrou com 50% do capital da sociedade, na FMB o Estado se comprometeu a investir seis milhões e oitocentos mil dólares, o que correspondia à 20% do capital social da empresa. O restante, 27 milhões e duzentos mil dólares, ficou a cargo da Fiat, que poderia repassar uma parcela da sua participação a instituições financeiras italianas de direito público e/ou a suas *holdings*.

No caso da FMB, o acordo previa, distintamente do caso da fábrica de automóveis, uma diferenciação com relação ao tipo de ação que caberia ao Estado, conforme item 4.4.

4.4 – A participação do Estado no capital da Sociedade será representada por ações preferenciais nominativas, as quais serão assegurados dividendos, não cumulativos, com prioridade de pagamento em relação às ações ordinárias, de 6% (seis por cento) ao ano até 1980 e de 10% (dez por cento) ao ano nos anos subsequentes.

Caso a Sociedade venha a auferir lucros que não lhe permitam conferir às ações do Estado os percentuais mínimos acima fixados, compromete-se a fazê-lo pelo percentual que corresponder ao quociente entre o valor do lucro líquido do exercício e o valor das ações do mesmo Estado, sempre mantida a prioridade de pagamento dos dividendos das ações preferenciais, em relação às Ordinárias.

É interessante notarmos que foi assegurado ao Estado uma remuneração mínima pelo capital investido na FMB. É importante também ressaltar que as ações do Estado seriam do tipo preferencias, que tinham prioridade no recebimento de dividendos com relação às ações ordinárias. Embora no acordo não fique claro, podemos presumir que as ações da Fiat eram do tipo ordinárias.

De acordo com o Portal do Investidor da CVM - Comissão de Valores Mobiliários (PORTAL, s.d.), a principal característica da ação ordinária é “conferir ao seu titular direito a voto nas Assembleias de acionistas”. Já com relação à ação preferencial, “normalmente, o Estatuto retira dessa espécie de ação o direito de voto. Em contrapartida, concede outras vantagens, tais como prioridade na distribuição de dividendos ou no reembolso de capital”.

No artigo 6º dos estatutos sociais da FMB, anexo nº 2 do acordo, estabelecia-se que “a cada ação ordinária, nominativa, corresponderá um voto nas deliberações das Assembleias Gerais”, o que nos indica que o Estado, como detentor de ações preferenciais, não tinha direito a voto nas assembleias da sociedade, algo coerente com a natureza destas ações. Porém, o Estado podia participar das assembleias, conforme previsto no artigo 22 “poderão participar das Assembleias Gerais, ordinárias e extraordinárias, os Acionistas detentores de ações nominativas”, que era o caso das ações do Estado, possuidor de ações preferenciais nominativas. Outro aspecto que chama a atenção sobre a participação do Estado nas assembleias, era o fato das mesmas serem presididas pelo diretor-presidente da empresa, cargo indicado pelo Estado, conforme indicado pelo artigo 23 dos estatutos sociais e subitem 5.5.1 do acordo.

O Estado e a Fiat tinham um compromisso de manter uma participação mínima na sociedade até o término da vigência do acordo, 31 de dezembro de 1985, de 10% e 51% respectivamente, conforme estabelecido no item 5.2 do acordo. Portanto, era um compromisso de cerca de 12 anos.

Semelhantemente ao acordo da fábrica de automóveis, o Estado assumiu o compromisso de fornecer à sociedade o terreno com toda infraestrutura necessária para a instalação da fundição. Localizado em Betim, o terreno contava com 473.000 metros quadrados. Seu preço, já com as benfeitorias, foi estipulado em 1 milhão e trezentos mil dólares. Este valor seria usado como parte do desembolso a ser realizado pelo Estado em 30 de junho de 1974, ou seja, notamos aqui uma significativa diferença com relação ao terreno da fábrica de automóveis, cujo valor real foi meramente simbólico.

No caso da fundição, como o valor do terreno e do desembolso estavam cotados em dólares, o Estado de fato iria se beneficiar do investimento realizado.

Fica o questionamento se o valor estipulado, de um milhão e trezentos mil dólares, era o justo e adequado. No anexo nº 3, documento a ser encaminhado ao Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), cita-se que o valor do terreno era de oito milhões de cruzeiros, que convertido pelo dólar de 21 de dezembro de 1973, Cr\$6,18/dólar (CAMBIO, 1973, p.41), resultava no valor estabelecido no acordo.

O Estado se comprometeu a garantir, ou financiar por meio de sua rede bancária, o valor de sete milhões de dólares destinados ao capital de giro da FMB. Também se comprometeu, desde que houvesse disponibilidade financeira no Sistema Nacional de Habitação, a realizar nas proximidades da nova planta industrial, por meio da COHAB-MG, conjuntos habitacionais destinados ao operariado da empresa. Embora semelhante ao texto do acordo da fábrica de automóveis, neste caso há a ressalva que isso aconteceria somente diante da disponibilidade de recursos financeiros do sistema nacional de habitação, sendo, portanto, menos impositivo com relação à obrigação do Estado. Por fim, o Estado se comprometeu a financiar a construção e aquisição de habitações, via Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais, para funcionários e dirigentes da FMB.

A Fiat se comprometeu a prestar serviços de assistência técnica tanto na fase preliminar e de implantação da fábrica, como na fase de desenvolvimento da atividade produtiva, mediante reembolso de despesas da FMB à Fiat ou às empresas contratadas. A Fiat também se comprometeu a fazer com que a fundição observasse as normas e legislações pertinentes à preservação do meio ambiente, especialmente no que se referia à poluição das águas e do ar.

Com relação à gestão da FMB, ficou decidido que a empresa seria administrada por uma diretoria de no mínimo dois e no máximo cinco dirigentes, sendo que caberia ao Estado a indicação do diretor-presidente e à Fiat o direito de indicar o diretor, o vice-presidente, o diretor-superintendente e demais membros da diretoria.

Por meio do anexo nº 3, minuta da carta a ser encaminhada ao CDI, previa-se que a FMB faturaria anualmente, quando em plena carga, cerca de 208 milhões de cruzeiros, algo ao redor de 34 milhões de dólares. Seriam investidos aproximadamente 40 milhões de dólares em máquinas e

equipamentos, sendo 55% de procedência estrangeira. A produção estimada era de 200 toneladas por dia, sendo cerca de 59% destinada à Fiasa, 19% à FNM, 2% à Fiat Tratores e os 20% restante para terceiros. Previa-se a criação de 1.550 empregos com a nova iniciativa.

Nota-se, de uma forma geral, que o acordo para constituição da FMB era mais equilibrado e menos impositivo ao Estado que o da fábrica de automóveis. O comprometimento financeiro foi de 20% do total do capital, ante 50% no caso da Fiasa, e foi garantida ao Estado uma remuneração mínima do seu capital investido. Embora não tenhamos informações para julgar se o valor do terreno com sua infraestrutura fosse justo, podemos afirmar que no caso da FMB este não foi cedido a valor simbólico à sociedade. Até mesmo o texto referente à construção de conjuntos habitacionais destinados ao operariado era mais ameno, ao fazer a ressalva que isso deveria ocorrer somente em caso de disponibilidade de recursos do Sistema Nacional de Habitação.

É possível que, no caso da FMB, a relação de forças na negociação entre o Estado e a Fiat tenha sido alterada, uma vez que o acordo para a constituição da fábrica de automóveis em Minas Gerais já havia sido assinado, reduzindo o poder de pressão da empresa italiana, resultando em um contrato mais equilibrado e menos impositivo ao Estado.

Semelhantemente ao caso da fábrica de automóveis, a Prefeitura Municipal de Betim também concedeu isenções à FMB. Pela Lei nº 1.051 de 14 de fevereiro de 1974 (BETIM, 1974), a empresa ficou isenta de todos os impostos e taxas municipais até 31 de dezembro de 1985. Além desta isenção, ficou estabelecido que 50% do acréscimo da quota da prefeitura no ICM, decorrente do recolhimento realizados pela FMB, seria destinado às obras em Betim, de interesse mútuo entre a municipalidade e a empresa; lembrando que, no caso da Fiasa, esse percentual era de 25,6%.

Definidas as regras entre o Estado e a Fiat, por meio dos acordos de comunhão, veio a fase de implantação das empresas, assunto que abordaremos no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 4 – Os desdobramentos após a assinatura dos acordos: um imprevisível começo

Neste capítulo exploramos o desenvolvimento das iniciativas após a assinatura dos acordos de comunhão. Na primeira parte, “A primeira crise do petróleo e seus impactos na indústria automobilística”, examinamos a transformação profunda e impactante que ocorreu logo após a assinatura dos acordos entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, devido à primeira crise do petróleo. Compreender esse processo é fundamental para entender as mudanças imprevisíveis ocorridas durante a fase de construção da fábrica.

De forma a entendermos as projeções de resultados e necessidade de financiamentos que se seguiram à assinatura dos acordos, precisamos conhecer o posicionamento de mercado adotado pela Fiat ao chegar no Brasil. Este é o tema da segunda parte do capítulo, “O Fiat 147 e seu posicionamento de mercado”. Analisamos como foi o processo de escolha do veículo a ser fabricado, a estratégia de preços, seus principais concorrentes, e a dinâmica do mercado automobilístico na época. Esta escolha inicial foi determinante nos rumos que a iniciativa tomou posteriormente.

Na terceira parte do capítulo, “Exportação, obrigação ou benefício?”, analisamos o compromisso assumido pela Fiat de exportar um volume mínimo de 400 milhões de dólares, em dez anos. Notamos que o que foi considerado um problema na fase de avaliação do projeto se transformou em uma boa oportunidade de negócio, posteriormente.

No último tópico, “E foste um difícil começo, afasto o que não conheço” – A construção da fábrica - 1973 a 1976”, apresentamos como as mudanças no cenário internacional, e consequentemente local, alteraram profundamente o planejamento financeiro realizado previamente à assinatura dos acordos de comunhão e quais foram as alternativas traçadas para seguir adiante com o projeto.

4.1 – A primeira crise do petróleo e seus impactos na indústria automobilística

“A história dos vinte anos após 1973 é a de um mundo que perdeu suas referências e resvalou para a instabilidade e a crise” (HOBBSBAWM, 1995, P.393).

Assim começa o texto de Eric Hobsbawm sobre “as décadas de crise” em seu clássico livro *Era dos Extremos*. Em 6 de outubro de 1973, cerca de sete meses após a assinatura do acordo de comunhão para a implantação da fábrica de automóveis em Betim, forças egípcias e sírias atacaram Israel. Era o feriado judaico do *Yom Kippur*, nome pelo qual ficou conhecido tal conflito.

Cerca de três semanas depois e após tensas negociações intermediadas pelos Estados Unidos, a União Soviética e a ONU, foi decretado o cessar fogo das hostilidades (THE, 1973). Apesar de breve, o conflito deixou profundas consequências econômicas e políticas em todo o mundo. Os países árabes produtores de petróleo promoveram um boicote aos países que apoiaram Israel no conflito, provocando uma alta abrupta e repentina no valor da *commodity* - o que ficou conhecido como a “crise do petróleo”, dando o início ao que Hobsbawm chamou de “as décadas de crise”.

O preço do petróleo quadruplicou em poucos meses, nos Estados Unidos foi estabelecido o limite máximo de velocidade de 55 milhas/hora nas estradas, pouco menos de 90 quilômetros/hora, para se reduzir o consumo de combustível (OIL EMBARGO, s.d.). Na Bélgica e Holanda houve restrições quanto à circulação de automóveis (OS AUTOMÓVEIS, 1973, p.1).

A crise fez disparar a inflação internacional, tendo os países desenvolvidos apresentado altas taxas de aumento de preço. Nos Estados Unidos, a inflação anual medida pelo Índice de Preço ao Consumidor (IPC), saiu de 3,3% em 1972, para 6,2% em 1973, e chegou em 11,1% em 1974. Na Itália, a alta de preços foi de 5,7% em 1972, 10,8% em 1973 e 19,2% em 1974. No Japão os incrementos no custo de vida foram ainda mais acentuados: 4,9% em 1972, 11,6% em 1973 e 23,2% em 1974 (OECD, s.d.).

Como seria de se esperar, a indústria automobilística foi fortemente atingida pela crise. Com a alta da inflação, os fabricantes acabaram aumentando os preços dos automóveis. Somando-se a isso o aumento dos combustíveis, resultou numa queda nas vendas de automóveis; todos os grandes fabricantes

mundiais do setor sentiram o impacto. Nos Estados Unidos, diversas fábricas foram paralisadas e dezenas de milhares de trabalhadores perderam seus empregos. A GM viu seu faturamento global cair cerca de 17% nos nove primeiros meses de 1974, sendo que a Ford e a Chrysler também tiveram seus resultados afetados. Na Europa a situação também era de crise. Na França foi anunciada a demissão de milhares de trabalhadores da indústria automobilística, em novembro de 1974. Na Itália a conjuntura não era melhor, a Alfa Romeo chegou ter que optar entre o pagamento de seus trabalhadores ou de seus fornecedores, e acabou deixando os últimos esperando meses para receber. Marcas de luxo, como Ferrari e Lamborghini, também viram suas vendas despencarem (A CRISE, 1973, p.56, SEM PROMOÇÃO, 1973, p.56).

A Fiat, que chegou a ter 300.000 veículos parados em seus pátios, viu suas vendas caírem 22% na Itália em 1974, porém suas exportações foram incrementadas em 2%, reduzindo suas perdas, fechando o ano com uma queda total de 13%. Também colaborou para a empresa reduzir suas perdas na divisão automobilística as vendas de carros fabricados sob licença em diversos países, cujas vendas tiveram um aumento geral de 14%. Mesmo com resultados melhores em outras linhas de negócios, ao término de 1974, 11.883 trabalhadores perderam seus empregos no grupo empresarial, cerca de 6% da força total de mão-de-obra. Na conclusão do relatório anual da diretoria de 1974, cita-se que as adversidades enfrentadas pelo grupo foram as mais severas desde o término da segunda guerra mundial (RELAZIONI, 1975, p.16, 17, 24 e 26).

A crise do petróleo de 1973, com a consequente retração da atividade econômica das principais economias mundiais, reduzindo-se assim o comércio internacional, somado ao aumento dos custos de importação de petróleo, fez com que o ritmo de crescimento da economia brasileira fosse reduzido. Os índices de inflação aumentaram sensivelmente, assim como a dívida externa brasileira. Era o fim do chamado “milagre brasileiro”.

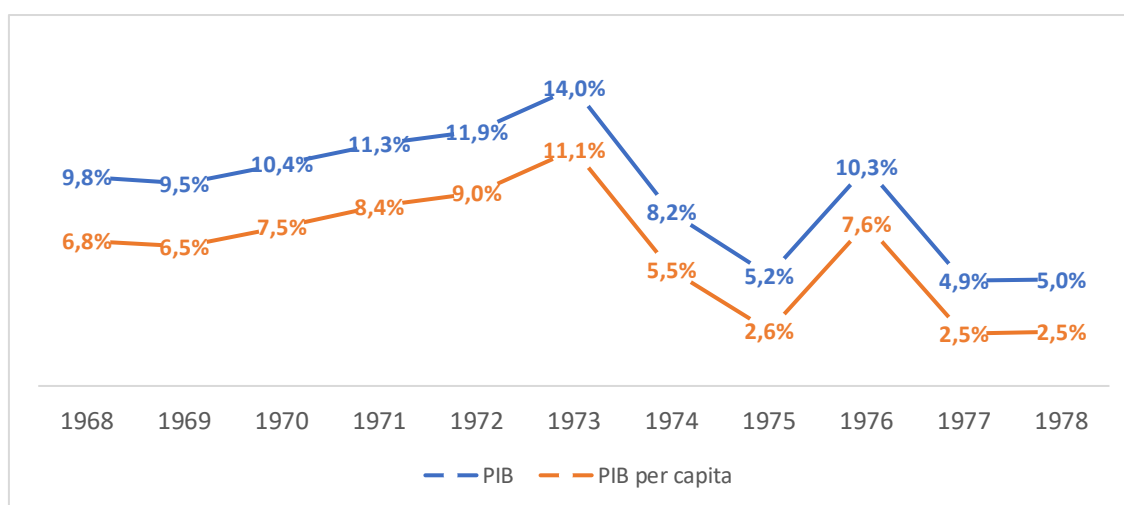
Ao assumir o governo federal em março de 1974, o general Ernesto Geisel tinha o desafio de manter a economia brasileira crescendo em meio à crise, e escolheu manter João Paulo dos Reis Velloso como ministro do planejamento. Entretanto, promoveu uma mudança no Ministério da Fazenda, ao optar por

Mario Henrique Simonsen como ministro. O homem que era face do milagre econômico, Delfim Netto, não embarcou no governo Geisel; os dois tinham sérias desavenças.

Em uma entrevista concedida ao jornal *Folha de S. Paulo* em 2014 (FRAGA e BALTHAZAR, 2014), Delfim Netto afirma que “quem quebrou o Brasil foi o Geisel”. Delfim alega que foi alertado em 1972 pelo ministro de finanças da França, Giscard D’Estaing, que os países árabes estavam se articulando para a formação de um cartel, com a intenção de aumentar o preço do petróleo. Diante deste cenário, ele e Antonio Dias Leite, ministro da energia na época, propuseram a abertura da exploração do petróleo brasileiro para empresas privadas, de forma a acelerar o processo de produção e diminuir a dependência externa. Geisel, que era presidente da Petrobras, se opôs fortemente à proposta, limitando a produção do óleo no Brasil. De acordo com Delfim “quando houve a crise do petróleo, as reservas (cambiais) eram praticamente iguais a um ano de exportação, não tinha dívida. A dívida (externa) foi feita no governo Geisel”.

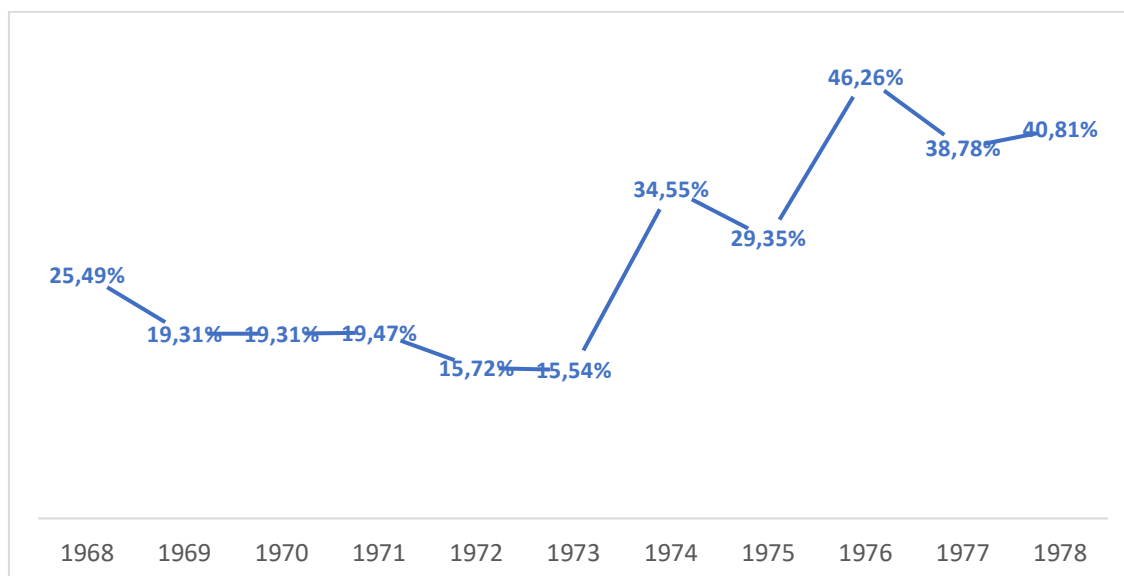
Embora a economia brasileira tenha desacelerado no governo Geisel, o país não entrou em recessão, tendo apresentado taxas positiva de crescimento do PIB, tanto o geral como o *per capita* (figura 5). A inflação, porém, disparou e entrou em um novo patamar, mais elevado que nos governos militares anteriores (figura 6).

Figura 5 – Evolução do PIB e PIB *per Capita* – Brasil – 1968 a 1978



Fonte: IBGE – séries históricas (s.d.)

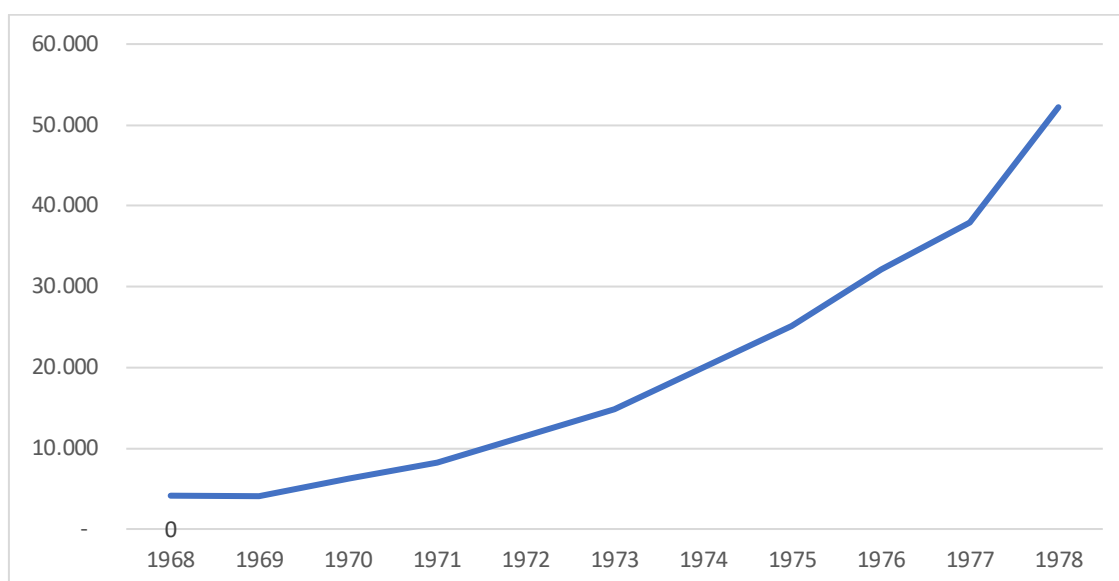
Figura 6 – Inflação no Brasil (IGP-DI) – 1968 a 1978



Fonte: Ipeadata (s.d.)

Após a crise do petróleo, o governo brasileiro optou por incentivar o processo de industrialização, via o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), como forma de manter o crescimento econômico, em um movimento contrário a outros países capitalistas, que optaram por medidas contracionistas. Se por um lado esta política possibilitou taxas positivas de crescimento, por outro levou a um crescente aumento do endividamento externo brasileiro (figura 7), decorrente da necessidade de ampliação de empréstimos tomados no exterior para sustentar os investimentos (FERREIRA, 2021, p.313 e 314). Hobsbawm (1995, p.411) classificou o Brasil como um dos “três gigantes da dívida internacional” em 1990, juntamente com o México e Argentina.

Figura 7 – Dívida externa bruta brasileira – 1968 a 1978 (US\$ milhões)



Fonte: Ipeadata (s.d.)

Se a economia brasileira não foi impactada na mesma proporção que a internacional, o mesmo podemos afirmar em relação à indústria automobilística. Em um primeiro momento a produção manteve um elevado nível de crescimento: em 1974 houve um acréscimo de 21% em relação a 1973 na produção de automóveis e comerciais leves (ANFAVEA, 2022, p.46). Entretanto, em 1975 o setor começou a sentir os impactos, conforme nos informa uma matéria do jornal *OESP* de 11 de outubro de 1975 (INDÚSTRIA, 1975, p. 14). Afirmar-se que “as montadoras de automóveis do ABC, que já vinham enfrentando uma crise desde janeiro em suas vendas, mantêm uma posição de expectativas em relação aos últimos meses ano...”. A matéria informa ainda que os carros pequenos e médios mantiveram as vendas estáveis; os mais caros, no entanto, sofreram redução de vendas, em função dos aumentos de combustíveis. Apesar da queda no ritmo de crescimento, a indústria conseguiu fechar o ano com um leve aumento de 3% na produção. O ano de 1976 foi um pouco melhor, apresentando um aumento de 6%, mas ainda assim muito abaixo da média anual de 24% entre os anos de 1968 e 1973 (ANFAVEA, 2022, p.46).

Foi no meio desse cenário conturbado, com alta de inflação global e local, queda de vendas de automóveis no mercado global e redução no ritmo de crescimento local, que a Fiat deu início às obras da fábrica de automóveis em Betim, a mais importante iniciativa internacional da empresa na época

(RELAZIONI, 1974, p.9). Como seria de se esperar diante dessa situação, a realidade que se seguiu à assinatura do acordo de comunhão foi bastante diferente daquela planejada, conforme veremos adiante. Porém, antes de verificarmos tais mudanças, é importante entendermos qual era o posicionamento de mercado da Fiat na sua chegada ao Brasil, pois isto iria impactar fortemente seus resultados futuros.

4.2 – O Fiat 147 e seu posicionamento de mercado

Em conversas com o Senhor e seus colaboradores, ficou acertado que tanto o modelo 126 (deslocamento de 600cc) quanto o 127 (deslocamento de 903cc) possuem características de veículos populares, de uma classe até agora inexistente no Brasil e que, portanto, para ambos os modelos contamos com o apoio de seu governo para a aprovação do projeto fabril pelo governo federal, com todos os benefícios relacionados. Asseguramos que são modelos com características muito modernas, para os quais podemos, portanto, prever sua validade por um período de muitos anos (CARTA Nº 123/VB/db, 1972)⁶⁰.

Este é um trecho da carta enviada pelo vice-diretor geral da Fiat, Vincenzo Buffa, ao governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, em 31 de maio de 1972. Podemos perceber, pela colocação do executivo italiano, uma preocupação estratégica na escolha do modelo de automóvel a ser fabricado no Brasil. Como forma de angariar a simpatia, e consequente aprovação do governo Federal ao projeto da fábrica, assim como diminuir a resistência dos demais fabricantes, a Fiat sinalizou que fabricaria um carro econômico, com o menor preço do mercado. Desta forma, estaria ampliando o mercado brasileiro de automóveis, ao possibilitar a inclusão de novos compradores, até então não atendidos pela concorrência local.

Desde o início das conversas entre a Fiat e o governo de Minas, o Fiat 127 era citado na documentação como o automóvel a ser produzido no Brasil,

⁶⁰ Nelle conversazioni avute con Lei e con i suoi collaboratori è stato convenuto che entrambi i modelli 126 (cilindrata 600cc) e 127 (cilindrata 903cc) hanno le caratteristiche di veicoli popolari, di una classe finora non esistente in Brasile e che pertanto per entrambi i modelli avremo l'appoggio del Suo Governo per l'approvazione da parte del Governo Federale del progetto della fabbrica, con tutti i benefici relativi. La assicuriamo che si tratta di modelli di caratteristiche molto moderne, per i quali pertanto è prevedibile la validità per un periodo di molti anni.

apesar de terem considerados outros modelos, como o Fiat 850, o Fiat 500 e o Fiat 126. Os dois primeiros, o Fiat 850 e o Fiat 500, embora fossem adequados do ponto de vista econômico, pois poderiam ser vendidos a preços bastante baixos, foram descartados por serem modelos obsoletos, o que poderia ser entendido pelas autoridades brasileiras como um desprestígio por parte da empresa italiana.

Já o Fiat 126 era um automóvel moderno, lançado em 1972, porém tratava-se de um modelo de uso urbano e que iria requerer muitas modificações técnicas para ser comercializado no Brasil, sendo assim excluído das possibilidades, embora tenha sido testado em circuitos variados de mais de 40.000 quilômetros em território brasileiro, juntamente com o Fiat 127 (Carta DS.73/1034, 1973, p.3).

Verificamos pela figura 8, a diferença de estilos entre os modelos cogitados para serem fabricados no Brasil. Percebemos nos modelos 126 e 127 projetos mais modernos que nos modelos 850 e 550. Notamos também que o Fiat 126 era um veículo bastante compacto, destinado ao uso urbano.

Figura 8 – Modelos de automóveis que a Fiat considerou para fabricação no Brasil: a) Fiat 850; b) Fiat 500; c) Fiat 126; d) Fiat 127



Fontes: <https://www.fiat.it/storia> e <https://www.fcaheritage.com/it-it/brand/fiat-automobili>

Como não foi considerada a hipótese de se desenvolver um carro exclusivo para o mercado brasileiro, o automóvel da gama Fiat que mais se aproximava dos requisitos estabelecidos, ou seja, que fosse econômico, moderno e tecnicamente viável, era o Fiat 127, modelo que foi finalmente escolhido para ser produzido em Betim.

O Fiat 127 foi lançado na Europa em 1971 e era um automóvel compacto, media cerca de 3,60 metros. Foi produzido em diversos países, ao total saíram das linhas de montagem cerca de 4 milhões e quinhentas mil unidades (FCA HERITAGE, s.d.). No Brasil, recebeu algumas adaptações ao mercado local, tanto mecânicas como estilísticas, tendo recebido a denominação local de Fiat 147. Ao compararmos as figuras 8d e 9, podemos perceber que eram pequenas as diferenças de estilo entre o modelo europeu 127 e o brasileiro 147.

Figura 9 – Fiat 147



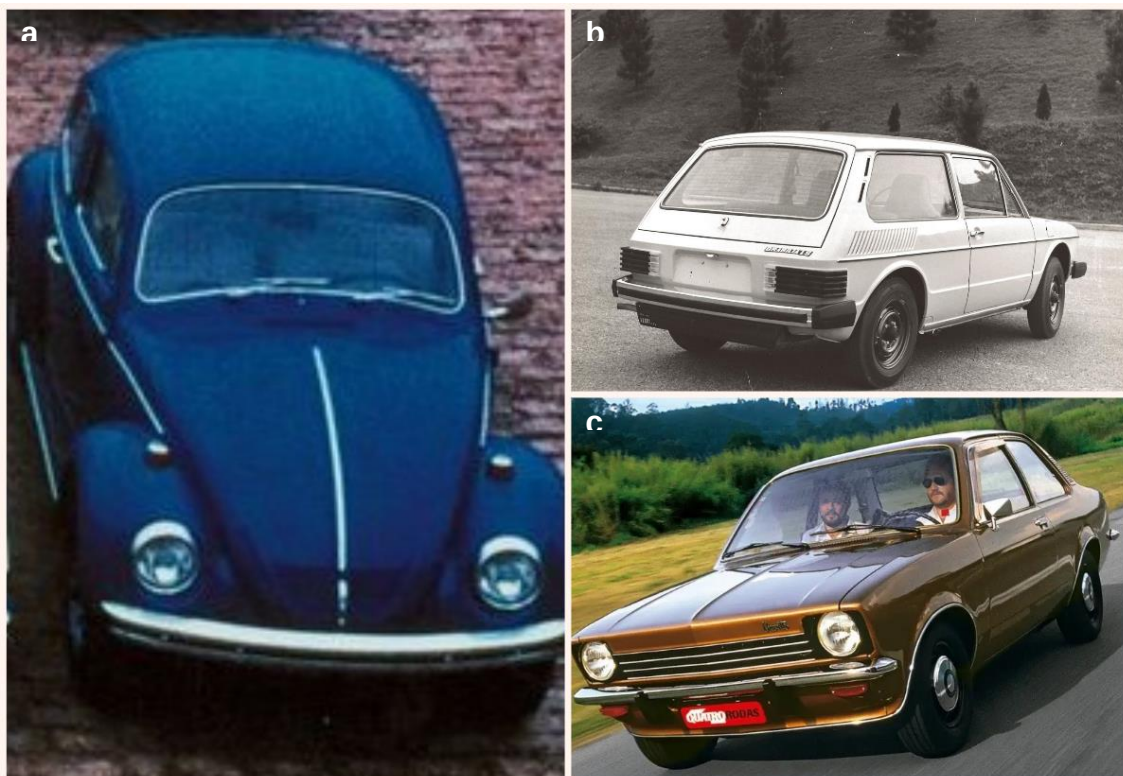
Fonte: Museu do Automóvel da Estrada Real – Tiradentes – MG (2017). Foto do autor

Apesar da intenção inicial de comercializar o veículo com o menor preço do mercado brasileiro, logo se tornou evidente a inviabilidade dessa estratégia. Em um documento de 18 de outubro de 1972 (NOTA PER IL SIG. DR. CALVI, 1972), antes, portanto, da assinatura do acordo de comunhão, afirma-se que o preço final ao cliente do Fiat 147 seria de Cr\$15.136,00, comparado a Cr\$14.989,00 do VW 1300 (Fusca). Praticando tal preço, a empresa não teria nenhuma margem de lucro e seria remunerada somente pelos seus custos, ao menos nos quatro primeiros anos de operação. Após este período, cessando as amortizações de equipamentos, os custos de *know-how* e de início de operação, poderiam operar com uma rentabilidade anual de cerca de 8% do capital social da empresa.

Conforme o projeto foi evoluindo, as projeções internas da Fiat eram que o preço do Fiat 147 deveria ficar entre o VW 1300 e o VW Brasília, veículo

lançado pela montadora alemã em 1973. Além dos citados veículos, outro possível concorrente do Fiat 147 era o Chevrolet (GM) Chevette, também lançado em 1973 (figura 10).

Figura 10 – Automóveis concorrentes do Fiat 147: a) VW Fusca; b) VW Brasília; c) Chevrolet Chevette



Fontes: Acervo VW e Revista Quatro Rodas⁶¹

Esta mudança de posicionamento de preço do Fiat 147 foi motivo de preocupação por parte da empresa italiana. Em um documento de 1975⁶² (ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE, 1975, p.9), comenta-se que a opinião pública brasileira esperava por um carro “popular” da Fiat, com um custo muito baixo de aquisição e manutenção. “Embora não tenhamos dificuldade nesta segunda parte, devemos nos preocupar em mudar as expectativas sobre o preço

⁶¹ <https://www.vwnews.com.br/company/7> e <https://quattrorodas.abril.com.br/carros-classicos/chevrolet-chevette-primeiro-carrinho-da-gm-parecia-um-pequeno-esportivo/>

⁶² Embora o documento não apresente data, seu conteúdo nos leva a acreditar que foi elaborado em 1975.

de compra⁶³". No documento consta que, diante de todas as modificações necessárias no carro para adaptá-lo ao mercado brasileiro, este "custará mais do que o público esperava e, portanto, corremos o risco de criar um sentimento de decepção⁶⁴". Era, portanto, necessário desenvolver um plano publicitário capaz de modificar progressivamente a expectativa do público. "É preciso chegar à convicção de que não há razão para que o 147 tenha um preço diferente de seus concorrentes diretos, já que terá ao menos o mesmo valor e qualidade⁶⁵".

Ao ser lançado no mercado brasileiro no segundo semestre de 1976, o Fiat 147 teve seu preço fixado em Cr\$44.340,00, um valor 20% acima do VW 1300, que custava Cr\$36.960,00, praticamente igual ao do VW Brasília, avaliado em Cr\$44.698,00, e cerca de 5% mais baixo do que o GM Chevette, que era vendido por Cr\$46.871,00 (QUANTO, 1976, p.14). Ou seja, na fase de estudo do mercado brasileiro a Fiat avaliou que seu automóvel seria o de menor preço do mercado, posteriormente considerou que o seu preço ficaria entre o VW 1300 e o VW Brasília, e finalmente ao lançar o Fiat 147 em 1976, este ficou no limite superior da faixa que havia considerado, ao aproximar seu preço ao do VW Brasília.

A Fiat entrou no mercado brasileiro ofertando um único produto, um automóvel compacto, que em geral apresenta menor margem de rentabilidade quando comparado a veículos maiores e mais caros. Para ser rentável em sua operação brasileira, a Fiat precisaria uma elevada escala de produção, algo comparável à GM e Ford, que já estavam presentes no mercado brasileiro há vários anos. Era um grande desafio para uma empresa entrante, tendo que estabelecer toda sua rede de fornecedores e revendedores. Sua principal concorrente, a alemã VW, dispunha de uma ampla linha de veículos, desde o econômico Fusca até carros de porte médio, como a Variant e o 1600 TL. Esta gama variada de produtos era uma vantagem competitiva da VW frente à empresa italiana.

⁶³ Mentre non avremo difficoltà per questa seconda parte, dobbiamo preoccuparci di modificare le attese circa il prezzo di acquisto.

⁶⁴ avrà un costo superiore alle attese del pubblico e rischiamo perciò di creare un sentimento di delusione.

⁶⁵ Si dovrà arrivare alla convinzione che non vi è alcun motivo perché la 147 abbia un prezzo diverso dalle vetture direttamente concorrenti, dal momento che avrà valore e qualità almeno pari ad esse.

Porém, talvez um dos aspectos mais importantes para entender a estratégia adotada pela Fiat em sua chegada ao Brasil, além dos já comentados anteriormente, seja a composição do mercado local naquela época. Um estudo elaborado pela Fiat em 1975⁶⁶ (ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE, 1975, p.58 a 60) sobre a evolução da demanda de automóveis por faixas de preços, mostrava que as vendas dos carros da primeira faixa, a de menor preço, cresciam significativamente desde 1971, até atingir 60% do mercado local em 1974 (tabela 5 e figura 11)⁶⁷.

Tabela 5
Evolução da demanda automobilística brasileira por faixa de preço - 1967 a 1974

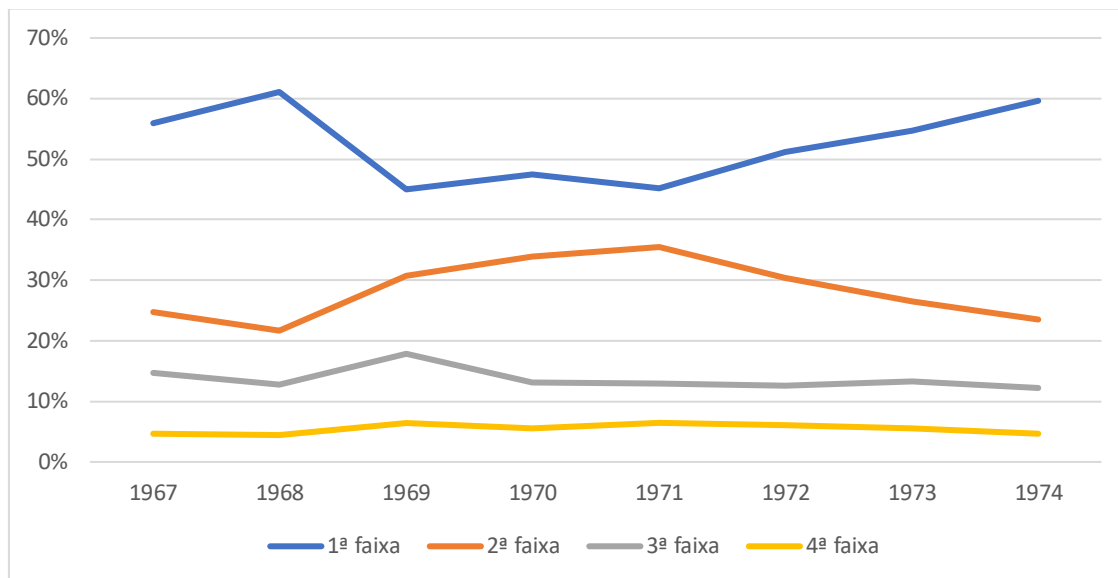
Ano	Classes de preço (base abril de 1974)								Demanda total
	1ª faixa	% total	2ª faixa	% total	3ª faixa	% total	4ª faixa	% total	
1967	95.000	56%	42.000	25%	25.000	15%	8.000	5%	170.000
1968	124.000	61%	44.000	22%	26.000	13%	9.000	4%	203.000
1969	126.000	45%	86.000	31%	50.000	18%	18.000	6%	280.000
1970	164.000	48%	117.000	34%	45.000	13%	19.000	6%	345.000
1971	196.000	45%	154.000	35%	56.000	13%	28.000	6%	434.000
1972	256.000	51%	152.000	30%	63.000	13%	30.000	6%	501.000
1973	329.000	55%	160.000	27%	80.000	13%	33.000	5%	602.000
1974	410.000	60%	162.000	24%	84.000	12%	32.000	5%	688.000

Fonte: ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE, 1975, p.60

⁶⁶ Embora o documento não apresente data, seu conteúdo nos leva a acreditar que foi elaborado em 1975.

⁶⁷ Na 1ª faixa, composta pelos automóveis com preços até Cr\$35.000,00 (base abril de 1974), encontravam-se o VW 1300, o VW 1500, o VW1600S, o VW Brasília, o GM Chevette e a VW Kombi. Na 2ª faixa, com preços entre Cr\$35.001,00 até Cr\$45.000,00, estavam o VW Variant, o VW 1600 TL, o VW Passat, o VW Karmann Ghia, o Ford Corcel, o Ford Maverick Standard, o GM Opala Standard e o Dodge 1800. Na 3ª faixa, com preços entre Cr\$45.001,00 e Cr\$52.000,00, incluíam-se o Ford Corcel GT, o Ford Maverick Luxo, o Ford Rural o GM Opala 6 cilindros e o GM Caravan. Finalmente, compunham a 4ª faixa, com preços acima de Cr\$52.000,00, o GM Opala SS, o GM Comodoro, o GM Veraneio, o Dodge Dart/Charger, o Ford Maverick GT, o Ford Galaxie/LTD e o Alfa Romeo 2300.

Figura 11 – Evolução da demanda de automóveis no Brasil por faixa de preço – 1967 a 1974



Fonte: ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE, 1975, p.60

Podemos verificar que a primeira faixa de preço, na qual o Fiat 147 iria se inserir, não somente era a maior, como a de maior crescimento no mercado brasileiro. A Fiat avaliava que este cenário iria permanecer pelos próximos anos,

grças ao influxo da primeira motorização; além disso, a crise energética destacou as vantagens da maioria dos modelos inseridos nesta faixa, sugerindo que os consumidores estão prestando cada vez mais atenção a eles durante o processo de aquisição. (ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE, 1975, p.59)⁶⁸

Portanto, se por um lado ingressar no mercado brasileiro com um automóvel econômico poderia significar uma menor rentabilidade por unidade vendida, por outro possibilitaria atingir alto volume de produção, ao se inserir na classe de veículos que o mercado brasileiro mais demandava na época.

⁶⁸ grazie all'afflusso di prima motorizzazione; inoltre, la crisi energetica ha evidenziato i vantaggi e la duttilità di buona parte dei modelli contenuti nella fascia, suggerendo al consumatore una sempre maggior attenzione verso essi durante il processo d'acquisto.

Além do Fiat 147 destinado ao mercado interno, a fábrica da Fiat em Betim iria produzir motores a serem exportados, de acordo com o compromisso assumido pela empresa junto ao governo Federal em exportar parte de sua produção, recebendo significativos benefícios em troca, conforme veremos a seguir.

4.3 – Exportação, obrigação ou benefício?

Um ponto importante para o qual gostaria de solicitar a atenção de V.Excia., é o da exportação de parte da produção de veículos e componentes contemplados no projeto, particularmente o modelo 127. Como sabe V.Excia., o Governo Federal, tendo em vista a manutenção do ritmo de crescimento do país, está empenhado em aumentar o volume de exportação de manufaturados, oferecendo, para isto, incentivos especiais, já de seu conhecimento, capazes de tornar tais produtos competitivos no mercado internacional. Obviamente, se os planos da FIAT para a fábrica de Minas Gerais previrem a exportação de parcela razoável da produção, as negociações com o Governo Federal terão mais este ponto de convergência (OFÍCIO Nº 928/72).

Este é um trecho da carta que o governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, enviou em 19 de junho de 1972 ao vice-diretor geral da Fiat, Vincenzo Buffa, quando as partes ainda estavam discutindo a viabilidade do projeto da fábrica de automóveis em Minas Gerais. Conforme podemos observar, o governo Federal pressionava a Fiat a assumir o compromisso de exportar parte de sua produção local. Rondon Pacheco chega a sugerir que tal compromisso ajudaria na aprovação do projeto por parte do governo central.

Outra parte que chama a atenção no trecho destacado é a que Rondon Pacheco cita “Como sabe V.Excia., o Governo Federal, tendo em vista a manutenção do ritmo de crescimento do país, está empenhado em aumentar o volume de exportação de manufaturados”. De fato, o governo Federal na época estimulava a exportação como forma de manter e acelerar o crescimento econômico do país, conforme nos lembra Araújo (2021, p.292), referindo-se ao governo Médici (1969 a 1974):

Delfim estava ciente de que o mercado interno brasileiro tinha dimensões limitadas para uma estratégia de desenvolvimento que nele se amparasse. Por outro lado, o pacto político que emergia da deposição do governo João Goulart rechaçava qualquer possibilidade de expandir o mercado interno por meio de reformas distributivas. O setor externo seria a variável capaz de equilibrar a equação: em vez de meramente complementar, a demanda externa exerceria papel de maior protagonismo no modelo de desenvolvimento brasileiro, alavancando parte da demanda agregada total.

Em linha com este pensamento, o governo Federal editou o Decreto-Lei nº 1.219 (BRASIL, 1972) em 15 de maio de 1972, que criou a Befiex, responsável por um programa de incentivos à exportação que viria a perdurar por muitos anos, atravessando vários governos.

O programa foi amplamente utilizado pela indústria automobilística. Aliás, de acordo com informações divulgadas pelo secretário-geral do CDI, José Luiz de Almeida Bello, a empresários em São Paulo, em 17 de novembro de 1972, a principal motivação para a elaboração do programa Befiex foi justamente a indústria automotiva, que apresentava altas taxas de crescimento na época (CDI, 1972, p.31). Se por um lado isto era positivo, ao estimular o desenvolvimento industrial, por outro demandava constante e crescente importações para sua ampliação e modernização, além de partes complementares. Não coincidentemente, entre as empresas pioneiras do programa, encontram-se a VW e a Ford.

Em 29 de agosto de 1972 o CDI emitiu a resolução nº 20 (DELIBERA Nº 20, 1972), que regulamentava o programa para a indústria automobilística. De acordo com essa resolução, o valor dos produtos importados com isenções não poderia ultrapassar um terço do valor exportado. Além disso, as empresas participantes deveriam se comprometer a exportar pelo menos 40 milhões de dólares em valor médio anual ao longo de um período de dez anos, o que resultava em um compromisso mínimo de 400 milhões de dólares.

Para poder fazer jus à isenção do imposto de importação, as empresas deveriam cumprir um índice mínimo de nacionalização (em valores) de seus veículos, que era de 85% no caso de automóveis de passeio. Componentes importados de países que compunham a Associação Latino-Americana de Livre

Comércio – ALALC⁶⁹, eram considerados como de origem brasileira até o limite de 5% do valor do veículo.

Para as empresas que não aderissem ao programa, o índice mínimo de nacionalização seria de 95%, ou seja, com esta exigência, o governo praticamente obrigou as empresas do setor a se engajarem ao Befiex, pois não seriam competitivas quando comparadas às suas concorrentes. Em agosto de 1972, o então ministro Delfim Netto disse ao superintendente da Fiat do Brasil, Franco Urani, que segundo os técnicos da Ford, a empresa esperava reduzir seus custos em ao menos 10% com os benefícios do Decreto-Lei nº 1.219, ao importar os componentes mais sofisticados e se concentrar na produção local das demais partes em escala econômica (CARTA DS.304, 1972).

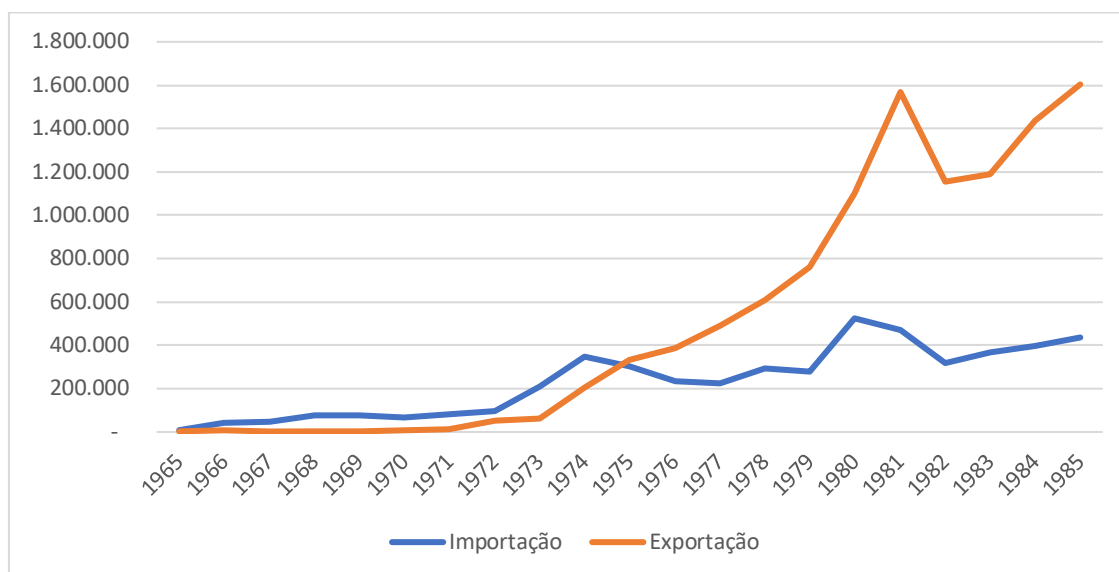
Outro aspecto que chama a atenção no decreto, é o fato de definirem que a indústria automobilística deveria ter uma estrutura industrial horizontal, ou seja, os fabricantes deveriam adquirir as autopeças prioritariamente de empresas terceiras, em vez de fabricá-las⁷⁰.

É interessante notar que até 1974 o setor automobilístico, incluindo todos os tipos de autoveículos, apresentava um saldo negativo na balança comercial. De 1975 em diante, houve uma inversão e o setor passou a ser superavitário (figura 12).

⁶⁹ A ALALC foi formada em 1960 como a primeira tentativa de integração na região. Era formada pelo Brasil, Argentina, Chile, Uruguai, Peru, Paraguai, Bolívia, Venezuela, Equador, Colômbia e México (ARAÚJO e FILHO, 2015, p. 103).

⁷⁰ Em contraposição à estrutura industrial horizontal, na estrutura industrial vertical as empresas produzem prioritariamente seus componentes.

Figura 12 - Importação e exportação de autoveículos no Brasil - 1965 a 1985 (US\$ milhões)



Fonte: ANFAVEA, 1993. p.47

Notamos que a partir de 1974 houve um forte acréscimo no volume exportado pelo setor, provavelmente em decorrência do programa Befiex.

A adesão ao programa de exportação foi motivo de atenção e preocupação por parte dos dirigentes da Fiat. Aparentemente, a exigência de exportar 400 milhões de dólares em dez anos era vista como uma meta excessiva para uma empresa iniciante. Em uma correspondência enviada em 10 de julho de 1972 pelo vice-diretor geral da Fiat, Vincenzo Buffa, à alta direção da empresa, incluindo o herdeiro e conselheiro Umberto Agnelli, versando sobre as conversas mantidas com o governo de Minas Gerais, o executivo ressalta que era necessário encontrar uma solução para o problema de exportação (CARTA V. BUFFA, 1972). Nota-se, pelas pessoas envolvidas e pelas palavras “solução” e “problema”, que o assunto exportação era uma preocupação, e que este merecia a atenção da alta cúpula da empresa.

Em uma reunião da Direção Central de Desenvolvimento Industrial da Fiat, realizada em 27 de dezembro de 1972 (INIZIATIVA, 1972, p.3), os executivos da empresa avaliaram que seria difícil exportar carros completos para a América do Sul ou outros mercados, e que as exportações da Fiasa deveriam

se constituir basicamente de motores, de cerca de 70.000 unidades em 1976 e de 150.000 nos anos seguintes. Com um preço médio de 200 dólares por unidade, estimavam que o volume total exportado no decênio 1976 a 1985 seria de cerca de 300 milhões de dólares, logo, 100 milhões de dólares abaixo do mínimo exigido pelo governo. Para complementar o valor necessário, pretendiam incluir as exportações de outras empresas do Grupo Econômico Fiat, principalmente a unidade de Tratores.

No encontro entre o principal executivo da empresa italiana no Brasil, Franco Urani, com o ministro da fazenda Delfim Netto, ocorrido em 12 de agosto de 1972 (CARTA DS.304, 1972), Delfim deixa claro que era intransigente com relação à adesão da Fiat ao programa de exportação mínima de 400 milhões de dólares em dez anos. Ele ressaltou que a Ford, a GM, a VW e a Mercedes-Benz praticamente já haviam se comprometido com o programa. O ministro estava de acordo com a inclusão das unidades de tratores e siderúrgica da Fiat no *pool* de exportação para compor o volume mínimo exigido, porém foi evasivo com relação à inclusão da FNM no *pool*. A FNM era de propriedade da também italiana Alfa Romeo nessa época, porém, a Fiat vinha mantendo negociações para adquirir parte de suas ações para aqui fabricar seus caminhões. Pelo teor da conversa acima descrita, a Fiat tinha a intenção de inclui-la no *pool* de exportação do grupo e possivelmente este tenha sido um fator importante para se realizar tal operação.

No dia 7 de fevereiro de 1973, portanto, cerca de um mês antes da assinatura do acordo de comunhão entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, a Alfa Romeo e a Fiat assinaram, em Milão, o contrato no qual a primeira cedia à segunda 43% do capital da FNM, por um valor de cinco bilhões de liras italianas, aproximadamente oito milhões e quinhentos mil dólares⁷¹ (CONTRATO, 1973). Faz-se importante ressaltar que esta operação não envolveu o Estado de Minas Gerais, pois a Fiasa ainda não havia sido constituída e foi a Fiat italiana quem adquiriu as ações da FNM⁷².

⁷¹ US\$1,00=Lit 591,5 – Vide Artigo 4.1 do Acordo de Comunhão (MINAS, 1973, p.3).

⁷² Embora atualmente a Alfa Romeo e a Fiat façam parte grupo empresarial Stellantis, na década de 1970 elas eram empresas concorrentes na Itália.

Na coletiva de imprensa concedida em 14 de março de 1973 por Gianni Agnelli, ele afirma que os 400 milhões de dólares seriam exportados pelo Grupo Econômico Fiat, composto pela Fiasa, pela Fiat Tratores e pela FNM (CONFERENZA, 1973). Mas o fato é que a Fiat enfrentou problemas na inclusão destas empresas no acordo de exportação e quando este foi finalmente assinado, em 10 de junho de 1976, somente a Fiasa fazia parte dele. A FNM acabou assinando um contrato em separado, no valor de 400 milhões de dólares (FOI ASSINADO, 1976, p.8).

De acordo com o contrato firmado (CONTRATO BEFIEIX, 1976), a Fiasa se comprometeu a exportar 550 milhões de dólares entre 1º de janeiro de 1976 e 31 de dezembro de 1985. Esta deveria também manter, ano a ano, em todo este período, um saldo global acumulado de divisas não inferior a 130 milhões de dólares. Para efeito do cálculo do saldo global de divisas, entraria também a fundição FMB, porém esta não fazia jus aos benefícios do Decreto-lei nº 1.219/72. A Fiasa também se comprometeu a realizar investimentos de ao menos 612 milhões de dólares.

Conforme podemos verificar, se na fase anterior à assinatura do acordo havia uma preocupação quanto à capacidade da Fiasa em exportar o mínimo exigido pelo governo, 400 milhões de dólares em 10 anos, quando o contrato do programa Befiex foi firmado em junho de 1976, cerca de um mês antes da inauguração da fábrica, o compromisso assumido em termos de exportação foi muito além do mínimo exigido, alcançando a marca de 550 milhões de dólares.

Conforme veremos, a fábrica da Fiasa foi inaugurada em julho de 1976 e, a partir do ano seguinte, a empresa deu início às suas exportações, que foram crescendo ano após ano. Em 1977, o valor das exportações alcançou 42 milhões de dólares, em 1978 subiu para 62 milhões de dólares e em 1979 atingiu a marca de 91 milhões de dólares. (MARKETING, 1981, p.43).

Tal volume de exportação levou a empresa a assinar, em 9 de outubro de 1979, o primeiro aditivo ao contrato do programa Befiex. De acordo com os termos do instrumento, foram acrescentados 150 milhões de dólares ao valor total a ser exportado, passando a Fiasa a se comprometer a exportar 700 milhões de dólares em 10 anos. No aditivo, o governo subiu a exigência de saldo

de divisas, ano a ano, de 130 milhões de dólares para 468 milhões de dólares, incluindo neste saldo a FMB (PRIMEIRO ADITAMENTO, 1979).

Em 1980 houve um novo recorde no volume de exportação da Fiasa, com um total de 152 milhões de dólares (MARKETING, 1981, p.43), levando a empresa a solicitar, em 11 de novembro de 1980, pouco mais de um ano após o primeiro aditivo, um novo acréscimo ao programa. Desta vez, foi solicitado um acréscimo de 800 milhões de dólares, elevando o montante total para 1 bilhão e 500 milhões de dólares, mais que duplicando o valor previamente comprometido. (SEGUNDO ADITAMENTO, 1980, p.1).

Se o compromisso com a exportação foi considerado um problema na fase de avaliação do mercado brasileiro, após a entrada em produção esta atividade se tornou essencial ao negócio da Fiasa. Em um relatório do comitê diretivo da empresa de 7 de maio de 1981, consta que “a continuação do programa Befiex é condição *“sine qua non”* para o desenvolvimento da iniciativa” (ATA REUNIÃO, 1981, p.13)⁷³, ou seja, sem ela a empresa não seria viável. Para avaliarmos a importância do mercado externo para a Fiasa, em 1982 a empresa exportou 102.000 veículos, bem mais que as 65.000 unidades comercializadas no mercado interno, representando 60% das exportações brasileiras de veículos (FIAT, 1983, p.23).

A exportação não era importante somente por representar um relevante mercado para os produtos da empresa, mas também pelos significativos incentivos associados a ela. No documento encaminhado pela Fiasa à Befiex em 11 de novembro de 1980, na qual solicitavam o segundo aditivo (SEGUNDO ADITAMENTO, 1980, p.13), podemos verificar os benefícios envolvidos com a operação.

Com a exportação, a empresa podia importar máquinas, equipamentos e outros, até o limite de um terço do volume exportado, com isenção de Imposto de Importação e Impostos Sobre Produtos Industrializados (IPI). No caso específico do segundo aditivo, a Fiasa solicitou a importação total de 199.277.000,00 dólares em máquinas, equipamentos e outros, gerando um benefício fiscal total de 115.580.660,00 dólares, sendo 91.667.420 dólares em

⁷³ la continuazione del piano Befiex è condizione "sine qua non" per lo sviluppo dell'iniziativa.

Imposto de Importação, e 23.913.240 dólares em IPI. Ou seja, os benefícios fiscais representavam 58% do volume total importado.

Além da importação com isenções de impostos, a exportação gerava um crédito-prêmio de IPI e ICM de 26% sobre o volume líquido exportado, ou seja, para cada 100 dólares exportados, a empresa recebia um crédito de 26 dólares a serem abatidos no pagamento de impostos. O valor líquido de exportação do segundo aditivo, ou seja, os 800 milhões de dólares menos o valor dos produtos importados para a fabricação dos veículos e motores a serem exportados, era de 680 milhões de dólares, gerando assim um crédito de 176,8 milhões de dólares em impostos.

Somando-se os benefícios de isenções de impostos das importações e os créditos de impostos das exportações, o total de incentivos recebidos pela Fiasa pelos 800 milhões de dólares exportados era de 292,4 milhões de dólares, ou seja, 37% do volume total vendido ao exterior. Era uma soma muito expressiva, se extrapolarmos o total coberto pelo contrato, que era de 1,5 bilhão de dólares, seria algo em torno de 550 milhões de dólares. Para efeito de comparação, o total de recursos financeiros necessários até a inauguração da fábrica, incluindo ativos fixos e outras despesas, como capital de giro e assistência técnica, foi de 612,8 milhões de dólares, cifra da mesma ordem de grandeza que os benefícios alcançados pelo programa Befiex (MINAS GERAIS, 1975, Anexo I).

O desempenho positivo nas exportações da Fiasa perdurou por vários anos, conforme podemos verificar em uma matéria do jornal *OESP* de 30 de abril de 1985, na qual citam que a empresa exportou 315 milhões de dólares em 1984, representando 60% das vendas totais da empresa. A matéria afirma que a empresa ocupava o posto de maior exportadora privada brasileira, atrás somente das estatais Companhia Vale do Rio Doce, Petrobrás e Instituto do Açúcar e do Alcool (A FIAT, 1985, p.35).

Os números nos relevam que exportar não era somente importante para a saúde financeira da iniciativa, na realidade era fundamental para a sua sobrevivência. Houve, porém, questionamentos quanto à lisura do processo de exportação por parte da Fiat, havia desconfiança de que a empresa vendia

veículos e motores subfaturados à empresa matriz na Itália, o que seria uma forma de remessa ilegal de divisas.

Com base em uma série de reportagens publicadas pelo jornal *OESP* iniciada em 27 de junho de 1987, na qual afirmava-se que a Fiat exportava veículos por cerca de 10% do valor praticado internamente, apresentando inclusive cópia da Nota Fiscal, o SNI promoveu uma investigação para avaliar a veracidade das acusações (PREÇO, 1987).

Indagada pela equipe de investigação, a Fiat alegou que o valor da Nota Fiscal apresentada na reportagem do jornal *OESP* não tinha valor comercial, tratava-se de um documento para fins de transporte da fábrica ao porto de embarque. Diante de tal alegação, os investigadores utilizaram, para efeito de comparação do preço praticado nas exportações com o mercado interno, uma lista de preços ao exterior depositada na agência do Banco do Brasil de Belo Horizonte, por meio da qual avaliaram que o preço médio global para os veículos a gasolina era de 4 mil dólares, compatível com os valores observados no mercado brasileiro, descontados os impostos e custos de vendas. O relatório conclui que “não foi detectada qualquer falha administrativa na análise da documentação dos veículos exportados” (PREÇO, 1987, p.11).

Vale notar que na documentação analisada não foi encontrada nenhuma evidência de subfaturamento de produtos exportados. Em um documento no qual avaliavam a conveniência e viabilidade de lançar o veículo Fiat Ritmo no Brasil, de julho de 1979 (PRE-INIZIATIVA, 1979, p.28 e 29), podemos verificar que os preços projetados para o mercado interno e externo eram compatíveis, sendo que, em função dos benefícios recebidos na exportação, a Margem de Contribuição (MC)⁷⁴ do veículo exportado à Europa seria aproximadamente duas vezes maior que do mesmo produto vendido no mercado interno.

Também podemos verificar no documento acima citado, em sua página 31, uma tabela comparativa de valores do Fiat 147, que se encontrava em produção, do mercado interno e de exportação aos países emergentes, na qual

⁷⁴ Margem de Contribuição (MC) é a diferença entre o valor líquido de venda do produto (livre de impostos e custos de vendas), e o custo variável de produção (matérias-primas e mão-de-obra direta). Não é computado na MC o rateio dos custos fixos da empresa, como os custos administrativos.

observa-se que o preço líquido de venda ao exterior era cerca de 13% inferior ao mercado brasileiro, entretanto, em função dos benefícios de exportação, a MC da exportação era quase duas vezes superior ao do mercado interno. Em outro documento, de 29 de abril de 1980 (CONFRONTO, 1980, p.3), afirma-se que do total de 70 milhões de dólares de MC gerados pela Fiasa em 1979, 40 milhões de dólares eram oriundos das exportações e peças de reposição vendidas no mercado interno, sendo que as vendas ao mercado externo eram mais rentáveis que ao interno.

Além dos automóveis, a Fiasa também exportava quantidades consideráveis de motores, produtos que apresentam maiores desafios na comparação de valores e na determinação de possíveis casos de subfaturamento nas exportações.

Conforme vimos, é possível e provável que a Fiasa não tivesse sobrevivido em seus anos iniciais sem a exportação e os consequentes benefícios gerados por esta atividade, preservando desta forma os investimentos realizados pelo estado mineiro na empresa. Para compreendermos plenamente as razões pelas quais as exportações tomaram tal importância e magnitude nos negócios da Fiasa, precisamos entender como foi o desenvolvimento financeiro da iniciativa após a assinatura do acordo entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat, começando pela fase de implantação da fábrica, conforme faremos a seguir.

4.4 – “E foste um difícil começo, afasto o que não conheço” – A construção da fábrica - 1973 a 1976

Tal como na canção *Sampa* de Caetano Veloso, a fase inicial do projeto da Fiasa foi bastante difícil, com apreensões diante de fatores desconhecidos e imprevisíveis.

Embora a equipe da Fiat da Direção de Estudos Econômicos, *Direzione Studi Economici*, tenha avaliado em 8 de março de 1973, cerca de uma semana antes da assinatura do acordo de comunhão, que as perspectivas econômicas brasileiras eram favoráveis, como pode ser verificado no trecho a seguir, a realidade que se seguiu foi bastante distinta dessa projeção.

Para além das previsões e expectativas oficiais, são muitos os indicadores a favor de um novo período de desenvolvimento, que deverá concretizar-se sem entraves pelo menos ao longo de 1973, até porque a situação política interna não deverá trazer surpresas, nem alterações nos fundamentos da política econômica. (BRASILE, 1973, p.8)⁷⁵

Apesar da estabilidade política brasileira, propiciada pela ditadura militar, foi o cenário externo que provocou uma mudança drástica e repentina, com a crise de petróleo decorrente da Guerra do *Yom Kippur*, conforme já citamos.

Em um relatório da Direção Administrativa e Financeira da Fiat de 21 de junho de 1974 (INIZIATIVA, 1974), os diretores avaliam os impactos das mudanças da economia brasileira no projeto da fábrica de automóveis. Citam que o “modelo econômico brasileiro” aplicado pelo “governo revolucionário de 1964” obteve resultados muito positivos até o final de 1973, porém, em poucos meses a situação piorou com repercussões “negativas e dificilmente neutralizáveis”. Apresentam um balanço da situação da economia brasileira em março de 1973, quando o acordo de comunhão foi assinado. O PIB havia crescido 10% ao ano no último quinquênio e a inflação havia se reduzido consideravelmente, quase a nível internacional (12% ao ano). Os diretores afirmam que, embora os efeitos negativos já pudessem ser sentidos no terceiro trimestre de 1973, os índices oficiais do governo não os refletiam, uma vez que Médici desejava terminar seu mandato “*in bellezza*”.

apenas no final do ano eles admitiram que os 12% de inflação interna previstos para 1973 talvez chegassem a 14%. Só por volta de fevereiro de 1974 foram publicadas estatísticas oficiais mostrando a inflação de 1973 foi “contida” em 16%”. (INIZIATIVA, 1974, p.2)^{76 77}

Citam que a inflação dos primeiros cinco meses de 1974 foi de 19%, mas que o governo, já na gestão Geisel, atribuíu a culpa da pressão sobre os preços ao governo precedente⁷⁸. Notamos, pelas colocações, que embora os governos

⁷⁵ A parte le previsioni ed aspettative ufficiali, molti sono gli indicatori a favore di un ulteriore periodo di sviluppo, che dovrebbe potersi realizzare senza intralci almeno durante tutto il 1973, anche perché la situazione politica interna non dovrebbe serbare sorprese, ne mutamenti nei fondamentali indirizzi di politica economica.

⁷⁶ solo verso fine anno ammettevano che l'inflazione interna prevista per l'anno 1973 nella misura del 12% forse avrebbe raggiunto il 14%. Solo verso febbraio 1974 venivano pubblicate statistiche ufficiali che mettevano in evidenza un'inflazione per il 1973 “contenuta” nel 16%.

⁷⁷ De acordo com o Ipeadata, o IGP-DI de 1973 foi de 15,54%.

⁷⁸ Segundo o Ipeadata, o IGP-DI de 1974 foi de 34,55%.

de Médici e Geisel fizessem parte do mesmo “regime militar”, na realidade da ditadura militar, um procurou atribuir ao outro a responsabilidade pelo agravamento da situação econômica da época.

Essa situação faz com que nossa iniciativa comece a se concretizar em bases, especialmente em termos econômico-financeiros, muito mais deterioradas, o que explica as notáveis diferenças que agora são previstas em relação às previsões anteriores. (INIZIATIVA, 1974, p.2)⁷⁹

O relatório apresenta os impactos da evolução econômica do país sobre a iniciativa, refletindo as mudanças significativas que ocorreram. A primeira refere-se ao incremento dos custos dos investimentos locais em 45%, sendo 22% sobre o ferramental e 70% sobre construção, sendo que este último número evidencia o quanto a inflação era alta em setores nos quais o governo não controlava os preços. A elevação dos custos internos resultou em um aumento de cerca de 38% na necessidade de financiamentos externos. Isso ocorreu porque a moeda local sofreu uma desvalorização de apenas 7% no período, em comparação com o aumento de 45% nos custos internos, resultando em um acréscimo de custos em dólares de 38%. Para agravar ainda mais esta situação, os juros internacionais saltaram de 10% ao ano para 13,50% ao ano. “Vale lembrar que como nossa iniciativa nasceu com uma dívida em moeda estrangeira muito alta, esses encargos financeiros maiores geram uma necessidade de mais recursos” (INIZIATIVA, 1974, p.3)⁸⁰.

Se os custos locais aumentaram sensivelmente, os produtos importados também tiveram seus preços alterados, com um incremento de 12% nos valores dos meios de produção. A decisão da Fiasa de fabricar internamente parte da produção que originalmente seria destinada a terceiros elevou em mais 10% os investimentos inicialmente planejados.

Ao final, o relatório previa um investimento total em capital fixo (prédios, máquinas, equipamentos etc.) da sociedade no valor de 437,9 milhões de dólares, em comparação com a previsão inicial de 329,6 milhões de dólares feita

⁷⁹ Questa situazione fa sì che la nostra iniziativa cominci a realizzarsi su basi, soprattutto agli effetti economico-finanziari, di gran lunga peggiorate che spiegano le notevoli differenze che ora si prevedono rispetto alle precedenti previsioni.

⁸⁰ Da tenere presente che siccome la nostra iniziativa nasce con un fortissimo indebitamento in valuta tali maggiori oneri finanziari generano una catena di ulteriori maggiori necessità di fondi.

no primeiro semestre de 1973. Além dos investimentos em capital fixo, seriam necessários mais 143,8 milhões de dólares para cobrir despesas de projeto, custos financeiros, despesas pré-operacionais e capital de giro, resultando em um total de recursos financeiros de 581,7 milhões de dólares até o início da produção, um aumento de 38% em relação à previsão feita anteriormente, em 1973.

Se os significativos aumentos nos custos de investimentos impactavam fortemente o *Business Case* da Fiasa, outro fator também preocupava os executivos italianos: o descompasso entre o aumento de custo de fabricação dos automóveis e dos seus preços. De acordo com o relatório, os custos das matérias-primas e de mão-de-obra subiram 24% e 18%, respectivamente, o que implicava em um aumento ponderado de custo do veículo de 22%, enquanto os preços subiram somente 16,60% no mesmo período. Vale lembrar que o governo exercia o controle de preços sobre vários produtos na época, incluindo os automóveis. Os diretores avaliavam que no final de 1976, quando a fábrica estivesse operando, o preço de venda do carro teria um reajuste 10% inferior ao aumento dos custos.

De acordo com o planejamento inicial, esperava-se um lucro líquido acumulado até 1985, cerca de dez anos de operação, de 175 milhões de dólares. Porém, após as drásticas mudanças ocorridas no período de pouco mais de um ano após a assinatura do acordo, a projeção era uma perda de 745 milhões de dólares neste mesmo período, bastante elevada, se levarmos em consideração que os sócios inicialmente haviam se comprometido a investir na iniciativa pouco mais de 70 milhões de dólares cada.

O relatório apresenta alternativas de possíveis cenários, com variações de parâmetros, como preço do Fiat 147, redução de custos de produção e taxas de juros internacionais. Caso conseguissem aumentar em 5% o preço de venda do veículo, a perda se reduziria a 340 milhões de dólares. Porém, se fosse possível aumentar em 10% o valor do carro, a empresa teria um lucro acumulado de 50 milhões de dólares até 1985. Em cima desta última alternativa, de aumento de 10% no preço, fizeram uma análise de resultados alterando-se os juros internacionais. Caso os juros fossem reduzidos em 3%, o lucro sairia de 50 milhões de dólares para 180 milhões de dólares, porém, caso os juros subissem

4%, a empresa apresentaria um prejuízo acumulado de 246 milhões de dólares. Ou seja, dado o enorme endividamento externo da iniciativa, os seus resultados eram hipersensíveis ao custo financeiro.

Como a alternativa a ser perseguida, estabeleceram o cenário no qual os preços seriam 10% acima do estudo base, redução em 2% dos custos de produção e despesas gerais, e queda progressiva dos juros internacionais de 13,50% para 11,50%. Em tal alternativa a empresa teria, até 1985, um lucro acumulado de 160 milhões de dólares, próximo, portanto, da previsão inicial de 175 milhões de dólares. Ressaltam, porém, que o sócio IMI considerou a projeção inicial de ganhos insuficiente.

Notamos, pelo referido relatório, que a situação do empreendimento sofreu drásticas mudanças em um curto período, em pouco mais de um ano os investimentos sofreram pesados aumentos e a rentabilidade esperada foi de um lucro acumulado de 175 milhões de dólares em dez anos, para um prejuízo de 745 milhões de dólares.

Na mesma época que o documento acima citado foi elaborado, em meados de 1974, Umberto Agnelli, diretor-geral da Fiat global e membro do conselho do grupo empresarial, esteve no Brasil para “examinar *in loco* os problemas e perspectivas da iniciativa da Fiat Automóveis” (DELIBERA Nº 33487, 1974)⁸¹. Após tal visita, foi deliberado pelo Comitê Executivo da Fiat, em 21 de agosto de 1974, o aumento do capital social da Fiasa de 50 milhões de dólares.

Em 17 de outubro de 1974 o governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, encaminhou o ofício nº 96/74 ao Presidente da ALMG, Deputado Rafael Caio Nunes Coelho, solicitando a aprovação do primeiro aditamento ao Acordo de Comunhão, no qual as partes, Estado e Fiat, se comprometiam a realizar um investimento adicional de 50 milhões de dólares na Fiasa, em partes iguais de 25 milhões de dólares, com desembolso em março e junho de 1976 (OFÍCIO Nº 96/74, 1974).

⁸¹ per esaminare in loco problemi e prospettive concernenti l'iniziativa Fiat Automóveis.

Ao justificar a solicitação, Rondon Pacheco argumentou que a conjuntura internacional, acompanhada da elevação dos juros no mercado financeiro externo, justificaria, “por si só, o investimento adicional”. Porém, ele acrescenta que

Releva ainda considerar que a programação industrial do empreendimento prevê um aumento na produção anual de veículos para 200.000 unidades, além dos 155.000 motores destinados à exportação.

Além desses fatores assinalados, outros há que justifiquem o investimento adicional, notadamente a substituição do modelo 127 pelo 147, inteiramente novo e mais bem adaptado às condições nacionais; a necessidade de novas máquinas no processo produtivo; a participação, em caráter minoritário, em indústrias mineiras de autopeças; a busca do aprimoramento de mão-de-obra especializada, a ser obtido com a constituição de uma escola profissional em Betim (OFÍCIO Nº 96/74, 1974, p.2).

É interessante notar alguns aspectos da justificativa enviada por Rondon Pacheco à ALMG para a aprovação do aditivo. Como era de se esperar, ele fez menção às mudanças do cenário econômico internacional, o que impactou os juros no mercado externo, entretanto, acrescentou que a capacidade produtiva seria aumentada para 200.000 veículos anuais, sendo que a previsão inicial era de 190.000 unidades por ano. Não encontramos, na documentação analisada, nenhuma referência a este aumento, e nos parece pouco razoável que a tivessem aumentado antes mesmo do início de produção, pois demoraria um certo tempo para que a empresa conseguisse atingir sua capacidade máxima de produção.

Outro ponto que nos chamou a atenção foi a afirmação de que o modelo 127 havia sido substituído pelo 147, tratando-se um veículo totalmente novo. O Fiat 147 era uma adaptação do 127 italiano à realidade e condições nacionais, portanto, não se tratava de um carro novo, como dito no ofício. Mesmo as demais justificativas nos pareceram pouco razoáveis, ao final fica a impressão de que Rondon Pacheco alongou seus argumentos somente por uma questão de mera formalidade, uma vez que não eram previstas sérias resistências dentro da ALMG para a aprovação do seu projeto.

Na realidade, o aumento do capital social foi uma medida adotada para mitigar os impactos dos consideráveis acréscimos nos investimentos da iniciativa. Ao aportar capital, os sócios reduziram a necessidade de novos financiamentos externos, que, como vimos, se tornaram expressivamente mais caros. Em 17 de outubro de 1974 foi assinado o aditamento ao acordo de comunhão formalizando o aumento do capital social, aprovado pela ALMG em 22 de novembro de 1974, por meio da Lei nº 6.478 (MINAS GERAIS, 1974).

Cabe ressaltar que o acordo de comunhão previa, em sua Cláusula 4.3, um possível acréscimo ao capital social da Fiasa, limitado à 35 milhões de dólares, e que foi efetivamente utilizado. Ou seja, além dos 231 milhões de dólares inicialmente previstos, somou-se este valor antes da efetivação do primeiro aditivo.

Na mesma época que foi aprovada o aumento de capital da Fiasa, foi assinado o primeiro aditivo ao acordo de estabelecimento da FMB. Em 2 de outubro de 1974 foi promulgada a Lei nº 6.424 (MINAS GERAIS, 1974), autorizando o incremento do capital social da FMB em 15 milhões de dólares, de forma a permitir a construção de um setor adicional de produção. Ficou mantida a relação de 80% do capital para a Fiat e 20% para o Estado, ou seja, Minas Gerais se comprometeu a investir o adicional de 3 milhões de dólares.

Uma matéria do jornal *OESP*, de 18 de outubro de 1974, relatou que os dirigentes da Fiat convocaram 50 jornalistas brasileiros para refutar preocupações com o andamento do projeto da Fiasa (FIAT, 1974, p.12). A necessidade de reunir tal equipe de jornalistas reflete os fortes rumores que circulavam no mercado em relação à continuidade do empreendimento. Entre a documentação do CSF há a tradução, para o italiano, de uma outra matéria publicada em 1º de dezembro de 1974 na revista especializada estadunidense *Automotive Industries*, a mais antiga e uma das mais tradicionais do setor (AI-ONLINE, s.d.), sobre a situação do projeto da Fiasa, e começam afirmando que

Os rumores de um possível cancelamento do projeto de construção em Minas Gerais, Brasil, do grande complexo automobilístico da Fiat se espalharam tão rapidamente que esta foi levada a conceder uma coletiva de imprensa para negar

categoricamente a existência de qualquer mudança em seus planos. (IN BRASILE, 1975)⁸²

Embora na documentação do CSF nada tenha sido encontrado sobre um possível cancelamento do projeto, pelas matérias publicadas ao menos os rumores de mercado existiram, tais as dificuldades enfrentadas pela iniciativa em sua fase inicial.

Em janeiro de 1975 foi realizada uma nova avaliação financeira da iniciativa (INIZIATIVA, 1975). Conseguiram manter o investimento em capital fixo em 437,9 milhões de dólares, conforme previsto em junho de 1974. No entanto, para alcançar esse valor, foram necessários diversos ajustes, como o adiamento do prédio de escritório, da pista de provas, de uma escola, entre outros, que foram postergados para os anos seguintes. Afirmam que estas reduções compensaram os fortes incrementos de custo de construção e ferramentais ocorridos no segundo semestre de 1974, após a liberação de preços anteriormente controlados pelo governo.

O total de recursos financeiros requeridos pela iniciativa, a valores projetados a dezembro de 1976, que incluía o capital fixo, o capital de giro, as despesas pré-operacionais (como treinamento de pessoal, projetos, assistência técnica de Turim e construção de protótipos), além dos aumentos dos investimentos e despesas locais, foi estimado em 642 milhões de dólares no cenário de inflação moderada, e de 654 milhões de dólares no caso de uma inflação acentuada. No cenário de inflação moderada, 57% do total necessário, ou seja, 351 milhões de dólares, seriam provenientes de empréstimos financeiros. Desse valor, 16 milhões de dólares seriam obtidos por meio de empréstimos locais, enquanto os 335 milhões de dólares restantes seriam provenientes de empréstimos internacionais. Um percentual semelhante foi estimado para o cenário de inflação acentuada.

Para o cenário de inflação moderada, estimaram em 24% a taxa de inflação de 1975, reduzindo-a até chegar em 10% em 1985, com uma inflação

⁸² Si è sparsa così rapidamente la voce di un possibile annullamento del progetto di costruzione a Minas Gerais, Brasile, del grande complesso automobilistico Fiat da indurre quest'ultima a tenere una conferenza stampa per smentire categoricamente l'esistenza di cambiamenti nei suoi piani.

acumulada de 322% no período de dez anos. No caso do cenário de inflação acentuada, em 1975 a taxa seria de 30% reduzindo-se progressivamente até 20% em 1985 e a inflação acumulada seria de 832% (quadro 1).

Os dirigentes avaliaram que, mesmo após o início da produção em 1976, a operação ainda demandaria recursos externos adicionais, uma vez que não seria capaz de gerar fluxo de caixa suficiente para cobrir todas as despesas. Projetaram, no cenário de inflação moderada, que o ápice de endividamento ocorreria em 1977, com um total de 408 milhões de dólares. No caso do cenário de inflação acentuada, este pico seria de 451 milhões de dólares em 1978 (quadro 1).

No caso do cenário de inflação moderada, foi estimado que, em 1985 a operação teria um lucro acumulado de 163 milhões de dólares (quadro 1), o que daria uma rentabilidade média anual aos sócios de 5,25%, sendo que este percentual se reduziria a 3,7% para os acionistas estrangeiros devido aos impostos. Conforme vimos, o IMI considerava o lucro acumulado de 175 milhões de dólares abaixo do desejado. Ao verificarmos a rentabilidade bruta média anual de 5,25%, esta nos parece pouco atrativa, dado os riscos envolvidos na operação. Porém, a situação seria bem mais crítica no cenário de inflação acelerada, no qual o empreendimento geraria um prejuízo acumulado de 85 milhões de dólares até 1985. Ou seja, após 10 anos de operação, a empresa ainda seria deficitária, tornando-a, do ponto de vista financeiro, praticamente inviável.

Vale ressaltar que a inflação que ocorreu após 1975 foi significativamente superior à estimada pela equipe da Fiat, alcançando a cifra extraordinária de 181.000% até 1985. Somente no ano de 1985, a inflação atingiu 235% (IPEADATA – IGP-DI, s.d.).

Quadro 1
Resumo das projeções da Fiasa até 1985

Cenário	Inflação acumulada até 1985	Capital total até entrada em Produção (US\$ milhões)	Ápice do endividamento (US\$ milhões)	Resultado acumulado até 1985 (US\$ milhões)
Inflação moderada	322%	642	408 em 1977	Lucro de 163
Inflação acelerada	832%	654	451 em 1978	Prejuízo de 85

Fonte: INIZIATIVA, 1975.

Como podemos verificar, à medida que o tempo passava, os problemas financeiros da iniciativa foram se agravando, e foi no meio dessa crise que ocorreu a primeira mudança no governo mineiro, desde o início das conversas entre o Estado e a Fiat. Saia Rondon Pacheco e entrava Aureliano Chaves.

Aureliano Chaves nasceu em Três Pontas (MG) em 1929, formou-se em engenharia elétrica e mecânica pelo Instituto Eletrotécnico de Itajubá (MG). Em outubro de 1962 foi eleito deputado estadual por Minas Gerais pela legenda da UDN. Em 1964, licenciou-se da ALMG para assumir a secretaria de educação de Minas Gerais durante o governo Magalhães Pinto. Posteriormente, foi secretário de Viação e Obras Públicas do mesmo governo. Na instauração do bipartidarismo, filiou-se à Arena, sendo eleito deputado federal por Minas Gerais em 1966. Em 1970, devido a sua formação acadêmica, assume a presidência da Comissão de Minas e Energia da Câmara de Deputados. Foi por meio desta posição que conheceu o então presidente da Petrobras, general Ernesto Geisel, que, posteriormente, já na posição de presidente da República, o indicou para assumir o governo de Minas Gerais (SOUSA, s.d.).

Aureliano Chaves assumiu o governo de Minas Gerais em 15 de março de 1975, mas antes disso, em 11 de fevereiro, esteve em Turim para discutir o destino da Fiasa e da FMB. Ele, juntamente com Adolfo Neves, Eliezer Baptista da Silva e Márcio Villela, que ocupavam as posições de presidente da Fiasa, presidente da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e secretário de governo, respectivamente, estiveram com a mais alta cúpula da Fiat na cidade italiana, incluindo Gianni Agnelli, herdeiro e presidente global da empresa, e seu irmão, Umberto Agnelli (PROMEMORIA, 1975).

Na ata da referida reunião, a Fiat reafirma seu interesse no projeto da fábrica de automóveis e na fundição. Porém, ressalta que os custos dos dois projetos subiram notavelmente, em função das mudanças internacionais da economia. Diante dessa nova realidade, as instituições financiadoras internacionais verificaram uma desproporção entre o capital de risco (capital investido pelos sócios) e a dívida das duas operações, e solicitaram um aumento do capital na ordem de 100 a 150 milhões de dólares. Ou seja, além do já investido no acordo inicial e no aditivo, o Estado e a Fiat estavam sendo

pressionados a aumentarem o capital das duas operações, em uma proporção significativa.

Considerando-se a exigência dos agentes financeiros, a Fiat sugeriu um adiamento da iniciativa da fundição por três ou quatro anos, uma vez que o material fundido poderia ser enviado da Itália. Aureliano Chaves, que tinha como uma das suas prioridades o desenvolvimento industrial de Minas Gerais, se opôs a tal solução, pois considerava a iniciativa da fundição “de elevada importância para o desenvolvimento do país”, mesmo ciente que o Estado dificilmente poderia contribuir com o aumento de capital requerido. Restou-se assim a busca de alternativas para solucionar o problema.

Uma das alternativas levantadas seria a hipótese de o governo federal, ou um ente controlado por ele, participar no capital da Fiasa e/ou da FMB. Esta sugestão nos faz refletir que os empreendimentos não eram atrativos à iniciativa privada, sendo necessária a interferência do governo federal, além do já investido pelo governo de Minas Gerais e pela instituição estatal italiana IMI. Nenhuma menção foi feita, na ata, com relação a envolver investidores privados.

Outro fato que nos chama a atenção é a presença de Eliezer Baptista, presidente da CVRD, na reunião, o que nos sugere que a solução de envolver o governo federal, ou um ente por ele controlado, já havia sido previamente estudada e, a princípio, deveria ser executada via a empresa estatal CVRD.

A Fiat indicou que seria oportuno estipular a necessidade de aumento de capital das duas empresas em 120 milhões de dólares, e que tal montante deveria, se possível, ser fornecido pelo governo federal. Ficou decidido que as conversas com o governo central seriam conduzidas exclusivamente pelos representantes do Estado de Minas Gerais. Aqui identificamos outra vantagem em se ter o governo estadual nas iniciativas, pois, além de fornecer recursos financeiros e outros, como o terreno com sua infraestrutura, sua presença no negócio facilitava o trânsito junto ao governo federal, dispensando a Fiat do desgaste político, além de aumentar as chances de sucesso destas ações.

Na ata, tem-se até uma possível nova distribuição de ações, com 20% da Fiasa com o governo federal, e os 80% restante igualmente distribuído entre Minas Gerais e a Fiat. No caso da FMB, propõe-se que 20% fiquem com o

governo estadual, 40% com a Fiat e 40% com o governo federal. Poder-se-ia, inclusive, estudar a possibilidade de cada entidade ter um terço nas duas empresas. Em ambas as hipóteses a Fiat não mais teria a maioria das ações e o capital das empresas seria majoritariamente nacional.

A situação era tão crítica, que sugerem estudar a possibilidade de adiamento de parte dos pagamentos já compromissados até o mês de abril de 1975, quando acreditavam que as conversas com o governo federal já teriam ocorrido.

Aureliano Chaves aproveitou a reunião para solicitar à Fiat a transferência do projeto da empresa de autopeças “Weber do Brasil”, controlada pelo grupo italiano, de São Paulo para o sul de Minas Gerais. A Fiat deu seu consentimento a essa mudança, porém condicionou-o à aprovação do projeto por parte do governo federal e à obtenção de condições similares às previamente ofertadas por São Paulo, como o fornecimento do terreno com sua infraestrutura e o adequado financiamento da iniciativa. Tal transferência não ocorreu e a fábrica da Weber foi instalada na capital paulista.

Tanto Rondon Pacheco como Aureliano Chaves estiveram na Fiat, em Turim, antes de suas posses como governador, porém, os contextos em que se deram estas visitas foram muito diferentes. Rondon Pacheco foi em dezembro de 1970, na tentativa de atrair a empresa italiana para o seu estado, em um cenário otimista da conjuntura brasileira; já Aureliano Chaves esteve em Turim para discutir a viabilidade de continuidade da iniciativa já em andamento, momento que circulavam, no mercado, rumores de um possível cancelamento do projeto. Pouco mais de quatro anos separam estas duas visitas, em circunstâncias completamente dispares, mas ambas tinham em comum a consciência da importância do projeto da Fiat para o Estado de Minas Gerais.

Em 26 de maio de 1975, alguns meses após a reunião em Turim, Adolfo Neves, presidente da Fiasa e representante do Estado na sociedade, realizou uma reunião com Cesare Romiti, diretor financeiro global da Fiat, e outros executivos da empresa italiana. O objetivo do encontro era discutir as possíveis formas de aumento do capital na Fiasa e FMB, que, como mencionado anteriormente, necessitavam de mais 120 milhões de dólares (RIUNIONE,

1975). Na reunião, avaliou-se a possível participação da CVRD no capital da FMB, visando liberar recursos a serem aplicados na Fiasa. Também foi debatida a hipótese de nacionalização do capital da Fiasa, com o objetivo de proporcionar ao Estado um maior controle sobre a gestão da empresa, algo que a Fiat não parecia concordar. O teor da ata da reunião transparece que existiam interesses conflitantes entre as partes.

Em 20 de junho de 1975, cerca de um mês após a reunião citada acima, Aureliano Chaves enviou duas correspondências à Fiat da Itália. Na primeira (OFÍCIO Nº 562/75, 1975), ele cita que o Estado estava de acordo com o aumento total de 100 milhões de dólares no capital de risco da Fiasa e de 20 milhões de dólares na FMB, sendo que o Estado entraria com 40 milhões de dólares na Fiasa e 14 milhões de dólares na FMB; o restante, 66 milhões de dólares, seria de responsabilidade da Fiat. Nada foi comentado sobre a participação da CVRD nesta operação. Nota-se que, até então, o Estado havia entrado com 50% do capital da Fiasa e com 20% da FMB, e que, portanto, estas relações não se manteriam neste novo aporte.

Na segunda carta (OFÍCIO Nº 563/75, 1975) encaminhada por Aureliano Chaves à Fiat da Itália, o governador esclarece que a aprovação acima citada era condicionada à conclusão das negociações que haviam sido iniciadas, com a assinatura de instrumentos que

- (a) devem refletir a efetiva participação do Estado de Minas Gerais no controle das decisões e supervisão das atividades empresariais das duas referidas sociedades, consoante o volume de recursos aplicados e a aplicar no capital das mesmas e
- (b) devem introduzir, nas estipulações acordadas à época inicial da nossa associação, as alterações recomendadas pela experiência, pelas novas realidades e visando colimar os objetivos comuns...

Podemos verificar que Aureliano Chaves não estava satisfeito com a participação que o Estado tinha na gestão da Fiasa e FMB. Essa percepção é reforçada por uma correspondência datada de 8 de julho de 1975, enviada por Aureliano Chaves a Umberto Agnelli (OFÍCIO Nº 663/75). Essa correspondência é uma resposta a uma carta enviada por Umberto Agnelli a Aureliano Chaves em 25 de junho de 1975, a qual não tivemos acesso. Essa carta de Umberto Agnelli

era, por sua vez, uma resposta às correspondências previamente mencionadas em 20 de junho (Ofícios 562/75 e 563/75). A carta de Aureliano Chaves possui cerca de quatro páginas e, apesar de cordial, transmite um tom assertivo e firme. Ele insiste na necessidade de um maior controle do Estado na gestão da Fiasa e da FMB, como segue abaixo.

Tiveram assim meus Assessores, em perfeita consonância com meu pensamento, oportunidade de transmitir à FIAT S.p.A. a necessidade de serem atribuídos instrumentais adequados ao Estado de Minas Gerais e à atuação dos Diretores por este indicados, em especial o Diretor-Presidente, com o objetivo específico de institucionalizar a sua efetiva ação no controle das decisões e a sua efetiva participação na supervisão das atividades empresariais, e sem prejuízo da gestão empresarial a ser exercida pelos representantes da FIAT S.p.A. Aliás, e como universalmente aceito, esse ponto é inerente e representa até mesmo justifica imposição em face da sua própria qualidade de grande acionista das citadas empresas e, ainda, à necessidade de nelas mais investir.

...

Surpreende-me, assim, a preocupação que vem referida em sua prezada carta, quanto aos termos do ofício que lhe enderecei em 20 de junho de 1975. Na realidade, não tenho senão como reafirmá-los, uma vez que os mesmos bem reproduzem as conversações mantidas.

O detalhamento preliminar das matérias tratadas, ainda em Belo Horizonte, pelos meus assessores, à frente o Sr. Secretário da Fazenda, e Representantes da FIAT S.p.A., ao que pude verificar, não objetivou, em absoluto, inibir as atribuições de gestão dos negócios sociais que estão asseguradas a essa Empresa, no melhor interesse de nosso patrimônio comum, o que, entretanto, não pode significar qualquer restrição, e nem se acredita seja este o propósito de V. Exa., às atribuições que devem estar asseguradas ao Estado de Minas Gerais, nem pretender mantê-lo alheio ao desenvolvimento das atividades da FIASA e FMB. Talvez a premência de tempo, com que os demais representantes da FIAT S.p.A. desejariam ver assinados os ofícios expedidos pelo Estado de Minas Gerais em 20 de junho de 1975, tenha dificultado uma perfeita compreensão nos debates e levado a menor flexibilidade nas posições (OFÍCIO Nº 663/75, 1975, p.2 e 3).

A resposta de Aureliano Chaves ao executivo italiano nos sugere que a correspondência enviada por este último também tenha sido carregada de

críticas, acusando o Estado de tentar restringir a atuação da Fiat na gestão da Fiasa e FMB. O governador, por sua vez, reiterou o seu desejo de uma maior participação do Estado na condução das empresas, nas quais possuía uma significativa participação acionária. Vale ressaltar que, nos documentos de estudo do projeto elaborados entre 1972 e o início de 1973, encontramos referências à expectativa da Fiat de que o representante do Estado na Fiasa, o diretor-presidente, não tivesse poder efetivo. Talvez Rondon Pacheco tenha aceitado tal condição, mas aparentemente não foi o caso de Aureliano Chaves. Chama atenção inclusive, que o novo governador ressalte que o seu principal representante nas negociações era o Secretário da Fazenda, e não Adolfo Neves, diretor-presidente da Fiasa.

É possível perceber que a chegada do novo governador modificou as relações entre o Estado e a Fiat, e as duas partes estavam em fase de adaptação às estas mudanças. Rondon Pacheco foi o responsável por atrair a Fiat ao Brasil e é possível que esta “paternidade” o tornasse mais próximo dos executivos da empresa italiana. Já Aureliano Chaves herdou o projeto em andamento com vários problemas financeiros a serem resolvidos, e isso provavelmente tornou a sua relação com a Fiat mais conflituosa, sem considerar que ele poderia ter visões diferentes de Rondon Pacheco de como a parceria deveria funcionar. Se por um lado ter o Estado como sócio trazia vários benefícios, por outro, a cada mudança de governo a relação entre as partes podia sofrer com a falta de continuidade. Vale ressaltar que, embora Aureliano Chaves fosse da Arena, mesmo partido de Rondon Pacheco, ele não foi escolhido pelo seu antecessor, que a princípio gostaria de ver, no governo de Minas Gerais, o então prefeito de Belo Horizonte, Osvaldo Pierucetti (RONDON, s.d.).

Poucos dias após o envio do duro Ofício 663/75 por parte de Aureliano Chaves à Umberto Agnelli, o executivo italiano comunicou, em 17 de julho de 1975, ao governador a troca do diretor-superintendente da Fiasa: saía Franco Urani, que por anos foi o principal executivo do grupo Fiat no Brasil e que participou ativamente no processo de negociação para trazer a fábrica de automóveis a Minas Gerais, e entrava em seu lugar Rinaldo De Pieri, que também iria ocupar a posição de vice-presidente da FMB. Agnelli ressalta que Rinaldo De Pieri ocupava a posição de diretor central na Itália e que, nos últimos

anos, reportava diretamente a ele. Franco Urani voltaria para a Itália para assumir um cargo na divisão de veículos industriais (CARTA AGNELLI-CHAVES, 1975). Este é mais um sinal da crise entre as partes, tendo Umberto Agnelli preferido enviar uma pessoa do seu círculo próximo e de confiança para lidar com a delicada situação.

Apesar das divergências, como resultado das negociações que tiveram início em fevereiro de 1975, em 13 de agosto do mesmo ano foi assinado o II Aditamento ao acordo de comunhão da fábrica de automóveis, aprovado pela ALMG por meio da Lei nº 6.630 de 29 de setembro de 1975 (MINAS GERAIS, 1975). Ficou acertada nova capitalização da Fiasa no valor total de 100 milhões de dólares, sendo que o Estado entraria com 40 milhões de dólares e a Fiat com 60 milhões de dólares; o capital social da empresa passava a ser de 340 milhões de dólares, distribuídos conforme a tabela 6.

Tabela 6
Capital Social Fiasa 1975 - II Aditamento - Em US\$ milhões

	Valor	Participação
Fiat (anterior II Aditamento)	96,20	
Fiat (II Aditamento)	60,00	
Fiat (capitalização de <i>know-how</i>)	12,00	
Euramfin (IMI)	17,80	
Subtotal	186,00	55%
Estado (anterior II Aditamento)	114,00	
Estado (II Aditamento)	40,00	
Subtotal	154,00	45%
Total	340,00	100%

Fontes: RIUNIONE, 1975 e MINAS GERAIS, 1975

Como podemos constatar, a capitalização do know-how (serviços de assistência técnica) pela Fiat e a disparidade entre os investimentos da empresa italiana e do Estado no segundo aditamento, resultaram na modificação da participação acionária na Fiasa. A relação inicial de 50%-50% foi alterada para 55%-45%, considerando-se a participação do Istituto Mobiliare Italiano (IMI) como da Fiat.

Aureliano Chaves, ao encaminhar o projeto de lei para a aprovação do II Aditamento, argumenta que a iniciativa será responsável pela geração de 10.000 empregos diretos, 20.000 indiretos e 16.000 na rede de distribuição, “podendo-se prever, portanto, que mais de 100.000 pessoas dependerão da indústria.” (MENSAGEM Nº 61/75, 1975, p.125). Cita também que nos 10 primeiros anos,

prazo de vigência do acordo de comunhão, a empresa alcançaria a cifra de 500 milhões de dólares em exportação, geraria, juntamente com seus fornecedores, cerca de 4,2 bilhões de cruzeiros em ICM e aproximadamente 7,7 bilhões de cruzeiros em IPI, respectivamente, 475 milhões de dólares e 870 milhões de dólares⁸³. Embora tais dados reforçassem a importância da iniciativa e deixassem claro que seria temerário a sua paralização por falta de recursos financeiros, não justificavam o novo aporte de capital, pois travavam-se de benefícios já esperados na concepção original do empreendimento.

A real justificativa veio a seguir em sua solicitação, ao alegar que “nos últimos vinte meses, a conjuntura mundial, com fortes reflexos na economia nacional, provocou a elevação dos custos de modo geral e particularmente os de projetos industriais...” (MENSAGEM Nº 61/75, 1975, p.127). Eram as profundas alterações da economia global que explicavam a necessidade de mais recursos financeiros.

A comissão conjunta da ALMG, composta pelas comissões de Constituição e Justiça, de Economia e Obras Públicas e de Finanças e Orçamento, deu parecer positivo para a aprovação da matéria, justificando, entre outras coisas, a “conjuntura mundial que provocou a elevação dos custos de projetos industriais.” (PARECER, 1975, p.109).

Embora o motivo principal do II Aditamento tenha sido a necessidade de aportar novos recursos financeiros na Fiasa, de forma a satisfazer as exigências dos agentes financiadores da iniciativa, boa parte do seu texto diz respeito a nova relação entre a Fiat e o Estado na gestão da empresa, reflexo das discussões entre a equipe de Aureliano Chaves, que demonstrava insatisfação com a parte que cabia ao Estado, e os executivos do grupo italiano.

Ficou garantido, por meio do ajuste feito nos pactos parasociais da Fiasa, Cláusula 2 do II Aditamento, entre outras coisas, a necessidade de acordo prévio entre o Estado e a Fiat para vários assuntos, como por exemplo fusão, incorporação, dissolução ou liquidação da sociedade. Foram também revistas as atribuições do diretor-presidente, indicado pelo Estado, que passaria a ter mais poderes, e dos principais executivos nomeados pela Fiat. De uma forma geral, é

⁸³ US\$1,00 = Cr\$8,835 (OESP, 20/08/1975, p.31).

perceptível o avanço com relação à maior participação do Estado na condução da Fiasa.

Outra conquista importante do Estado foi assegurar sua participação ativa na gestão da empresa até 31 de dezembro de 1985, quando finalizaria o acordo de comunhão, mesmo reduzindo sua participação acionária, até o limite de 10%. Assim, podemos verificar que a mudança no governo de Minas Gerais, com a saída de Rondon Pacheco e chegada de Aureliano Chaves, impactou de forma significativa as relações entre os dois sócios na gestão da Fiasa, tendo o Estado exigido e conquistado uma atuação mais adequada à sua participação acionária na empresa.

No Anexo I do II Aditamento, é apresentado um detalhamento do montante total de recursos financeiros necessários para a sociedade até o início da produção. Eram 437,9 milhões de dólares em ativos fixos, além de 174,9 milhões de dólares destinados a outras despesas, como elaboração do projeto, assistência técnica e capital de giro. No total, o valor alcançava 612,8 milhões de dólares. O montante necessário, em ativos fixos, permaneceu conforme o previsto em janeiro de 1975, enquanto as demais despesas ficaram ligeiramente abaixo das estimativas feitas naquela ocasião (INIZIATIVA, 1975).

Além dos 100 milhões de dólares destinados à Fiasa, ficou acordado entre as partes que a FMB receberia um aumento de capital de 20 milhões de dólares, que foi integralmente subscrito pela Fiat (CPI – SEGUNDO ADITAMENTO FMB, 1976)⁸⁴.

Conforme vimos, a nova capitalização da Fiasa e da FMB foi uma exigência dos agentes financiadores das duas empresas, que julgaram que a relação entre dívida e capital social estava excessivamente elevada. Em março de 1976, cerca de sete meses após a assinatura do II Aditamento, um novo empréstimo internacional de grande magnitude foi realizado para garantir a continuidade das operações da Fiasa e da FMB. O montante total do empréstimo

⁸⁴ Embora o segundo aditamento não tenha sido localizado em sua íntegra, nos documentos da CPI da Fiat de 1987 consta a sua parte inicial, na qual podemos constatar que a subscrição dos 20 milhões de dólares foi realizada integralmente pela Fiat. Neste fragmento não aparece a data de assinatura, porém na Resolução nº 1.592/77 da ALMG (MINAS GERAIS, 1977), referente ao terceiro aditamento ao acordo de comunhão da FMB, é citado que o segundo aditamento foi assinado em 8 de março de 1976.

foi de 300 milhões de dólares, sendo 210 milhões de dólares destinados à Fiasa e 90 milhões de dólares à FMB (DISPOSIZIONE, 1976 e LOAN AGREEMENT, 1976). Para viabilizar a transação, foi formado um consórcio internacional de bancos e, dado seu vultoso porte, teve ampla repercussão internacional, sendo noticiado em importantes jornais italianos, como *La Stampa* e *Corriere Della Sera*, além do britânico *Financial Times* (CONCLUSO, 1976; PRESTITO, 1976 e FIAT'S BRAZIL, 1976).

Este significativo empréstimo ocorreu nos meses finais de construção da fábrica da Fiasa, logo, podemos concluir que estes recursos eram destinados à fase inicial de operação da empresa, algo já previsto na avaliação realizada em janeiro de 1975 (INIZIATIVA, 1975).

O Istituto Mobiliare Italiano (IMI), um dos agentes financiadores, contribuiu com 60 milhões de dólares no empréstimo, dos quais 42 milhões foram direcionados à Fiasa e os 18 milhões restantes destinados à FMB. Como parte da negociação para obter o empréstimo, foi assegurado ao IMI a manutenção da participação de 5,235%⁸⁵ no capital da Fiasa até 31 de dezembro de 1984, assim como foi facultado ao instituto italiano a nomeação de um representante no Conselho de Administração da empresa (EURAMFIN, 1976 e IMI, 1992). Com os possíveis aumentos de capital que a Fiasa iria sofrer até o final de 1984, chegou-se à conclusão de que a única forma de garantir a referida participação ao IMI seria a renúncia por parte dos sócios de suas próprias quotas. “Isto significa, evidentemente, que o Estado de Minas Gerais e o IHF⁸⁶ também ajustarão suas respectivas participações percentuais utilizando este sistema, conforme estabelecido nos acordos iniciais” (MANTENIMENTO, 1977, p.1)⁸⁷.

Apesar de todos os problemas enfrentados, a fábrica de automóveis foi inaugurada em 09 de julho de 1976. A cerimônia de inauguração foi presidida pelo general Ernesto Geisel, presidente da República, e contou com a presença de inúmeras autoridades, como o governador de Minas Gerais, Aureliano Chaves, o ex-governador Rondon Pacheco, o senador Magalhães Pinto,

⁸⁵ Para calcular esse percentual, dividiu-se o montante de 17,8 milhões de dólares investidos pelo IMI pelo capital social da Fiasa, que era de 340 milhões de dólares.

⁸⁶ Internazionale Holding Fiat S.A.

⁸⁷ Ciò significa, evidentemente, che anche lo Stato de Minas Gerais e IHF adegueranno le loro percentuali di partecipazione con questo sistema ai rapporti inizialmente stabiliti.

presidente do Congresso Nacional, além do presidente global da Fiat, Gianni Agnelli. Ao todo, cerca de 3.000 pessoas assistiram à inauguração da primeira fábrica de automóveis de Minas Gerais (FIAT, 1976, p.3).

Em seu discurso (ELES, 1976, p.5), Aureliano Chaves agradece o empenho do governo federal na viabilização do empreendimento, ressalta especificamente a rapidez com que foi dado o aval para a liberação do empréstimo dos 300 milhões de dólares, sem o qual “o empreendimento não se viabilizaria”. Agradece também a compreensão do Congresso Nacional, em especial do Senado Federal. Chama a atenção em seu discurso o seguinte trecho:

Vê-se, portanto, meus prezados amigos, que hoje este perigoso dilema, estatização – privatização não encontra guarida na orientação do Governo de Sua Excelência, o Senhor Presidente Ernesto Geisel. O que há, na realidade, é uma admirável soma de esforços, do empresariado privado e do setor público, para a consecução dos objetivos nacionais, de desenvolvimento e paz social (ELES, 1976, p.5).

Nota-se que a discussão sobre a participação do Estado de Minas Gerais no capital da Fiasa, que foi intensa quando da assinatura do acordo de comunhão em 1973, não estava superada, que tal fato ainda era questionado por alguns setores da sociedade. Exemplo disto é um editorial do jornal *OESP* de 3 de junho de 1976, pouco mais de um mês antes da inauguração da fábrica da Fiat, cujo título é “Indefinição sobre a estatização preocupa”. Cobra-se do governo federal, em especial do presidente da República general Ernesto Geisel, uma definição sobre o modelo econômico do país: “o governo deve esclarecer definitivamente sua posição em relação ao problema da estatização”. Exemplificam esta necessidade de definição clara sobre o assunto citando especificamente Minas Gerais, que “não parece disposta a abrir mão de sua coparticipação nos novos empreendimentos industriais, que, a exemplo da Fiat, venham a se instalar em seu território” (INDEFINIÇÃO, 1976, p.3).

Na primeira página do jornal *Minas Gerais*, diário oficial do estado mineiro, do dia 10 de julho de 1976, destacam que “a solene inauguração da Fiat, ontem realizada em Betim, destina-se a inserir-se na história de Minas, como um dos seus acontecimentos de maior significação” (MARCO, 1976, p.1). Mesmo que tal

afirmação carregue uma certa dose de exagero, certamente a instalação de uma grande indústria automobilística é algo notável e significativo para o povo mineiro.

Chama a atenção a data de inauguração da fábrica, 9 de julho, importante para os paulistas, justamente os que mais questionaram a sua instalação em Minas Gerais. Neste dia, é celebrada a 'Revolução Constitucionalista de 1932' no Estado de São Paulo. Pode ter sido apenas uma coincidência, mas é um fato interessante.

Como diário oficial do governo mineiro, é de se esperar uma exaltação especial da ocasião por parte do jornal *Minas Gerais*, mas notamos também uma significativa diferença de cobertura do evento de inauguração da fábrica em 1976 quando comparado à assinatura do acordo de comunhão em 1973, pelo jornal paulista *OESP*. Se em 1973 as notícias se limitaram a pequenas tiras com informações básicas, em 1976 o periódico dedicou várias matérias sobre a inauguração da fábrica entre os dias 8 e 10 de julho. Nesta ocasião, a fábrica em Minas Gerais já era uma realidade e não havia mais espaço para questionar tal fato, sem considerar que pudemos localizar diversos anúncios no jornal relacionados ao evento, tanto da Fiat, como de fornecedores e do governo de Minas Gerais; dentre eles um que chamou a nossa atenção em especial (figura 13).

Figura 13 – Anúncio da Fiat Automóveis - 06 de julho de 1976

O RETRATO QUE O GOVERNADOR QUERIA VER PUBLICADO NÃO É POSSÍVEL.

Está nascendo em Betim o primeiro automóvel Fiat brasileiro. Mineiro como o nosso ouro, as nossas pedras preciosas, o nosso aço.

E como a nossa gente, que tomou este sonho possível. Este anúncio está sendo publicado para que os brasileiros saibam como foi importante a participação do povo na construção da Fiat Automóveis S.A. e como será importante a sua implantação para este povo.

A Fiat Automóveis S.A. é fruto da associação do Governo de Minas Gerais com a Fiat S.p.A. italiana.

Um empreendimento que custou 650 milhões de dólares.

A Fiat Automóveis S.A. é uma das indústrias automobilísticas mais modernas do mundo. É a única, talvez, em todos os tempos, que já inicia suas atividades com um potencial de produção de 200 mil carros por ano.

Só de área coberta, a Fiat tem 350.000 metros quadrados; dez mil empregos diretos estão sendo criados e 36.000 indiretos em todo o País.

Mas novos empregos não serão a única vantagem que a Fiat irá proporcionar: só de impostos, entre IPI e ICM, vai gerar para os cofres públicos um total de 13 bilhões e 460 milhões de cruzeiros nos seus dez primeiros anos de operação.

Um grande esforço conjunto entre o Governo e a iniciativa privada, a Fiat Automóveis S.A. consagra a sã cooperação internacional e é fruto da

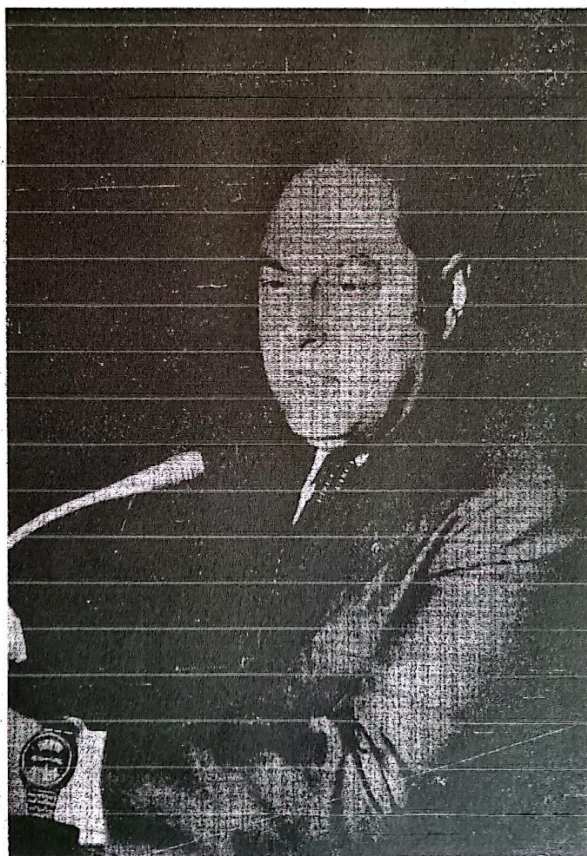
continuidade administrativa dos Governos Aureliano Chaves e Rondon Pacheco.

A participação do Estado de Minas Gerais na implantação desta nova indústria automobilística traz mais um esforço de Minas em favor da economia nacional - contribuindo de forma inegável para a interiorização

do desenvolvimento em consonância com os objetivos do Governo da União. Ninguém melhor que o Governo Federal soube ver a importância do empreendimento e dar a sua valiosa cooperação para que a Fiat se tornasse realidade.

Por todos esses motivos é que o Governador Aureliano

Chaves concordou em posar para este anúncio. Mas, como representante do povo. O retrato que ele gostaria de ver publicado não será possível: o retrato de todos os que trabalharam na construção do novo pólo automobilístico. Os grandes responsáveis pela Fiat Automóveis S.A.



FIAT
Automóveis S.A.

Fonte: OESP

Neste anúncio (figura 13), exibe-se uma enorme foto de Aureliano Chaves, com o título “O retrato que o governador queria ver publicado não é possível”. Afirma-se que o governador concordou em posar para a foto como representante do povo e que ele gostaria de ver publicado o retrato de todos que trabalharam na construção da fábrica, porém isto não seria possível (O RETRATO, 1976, p.17). Nos parece pouco sincera a afirmação, pois certamente

poderiam ter publicado ao menos alguns retratos de pessoas que ali trabalharam, parecendo tratar-se de promoção política por parte de Aureliano Chaves, que literalmente saiu na foto em um evento de grande projeção, não somente em Minas Gerais, como em todo o território nacional. Verificamos que a propaganda foi veiculada, além do jornal *OESP*, no também periódico paulista *Folha de S. Paulo* e no carioca *O Globo*, e é possível que tenha sido publicada em outros jornais ao redor do país.

Interessante reparar que o anúncio não é do governo de Minas Gerais, mas sim da Fiat Automóveis s.a. (Fiasa), talvez para não caracterizar uma propaganda direta de Aureliano Chaves. Outra coisa que chama a atenção é o destaque que se dá à foto, que ocupa aproximadamente metade da área total da publicidade. No texto são destacadas as cifras do empreendimento, com seu custo de 650 milhões de dólares, potencial de produção de 200.000 veículos anuais, área coberta de 350.000m² e a criação de dez mil empregos diretos e 36.000 indiretos em todo o país. De forma a reforçar o interesse público do empreendimento, o texto afirma que a empresa iria gerar aos cofres públicos a cifra de 13 bilhões e 460 milhões de cruzeiros, entre IPI e ICM, nos seus dez primeiros anos de operação, cerca de um bilhão e 250 milhões de dólares⁸⁸, assim como ressaltam a sua contribuição na interiorização do desenvolvimento, “em consonância com os objetivos do Governo da União”. Esta última parte parece endereçada aos críticos da iniciativa. Por fim, devemos destacar que há a citação que a Fiasa era “fruto da continuidade administrativa dos Governos Aureliano Chaves e Rondon Pacheco”, ou seja, embora a foto tenha sido de Aureliano Chaves, o nome de Rondon Pacheco também foi lembrado no anúncio.

Mesmo com a menção ao seu nome, fica evidente que, nesta ocasião, os holofotes já não estavam mais voltados a Rondon Pacheco. Depois de deixar o cargo de governador, Rondon Pacheco assumiu a presidência da Usiminas em 1976. Com o fim do bipartidarismo em 1979, filiou-se ao Partido Democrático Social (PDS), de orientação governista, tentou sair como candidato do partido para o Senado Federal nas eleições de 1982, mas acabou disputando uma vaga

⁸⁸ US\$1,00= Cr\$10,800 (*OESP*, 06/07/1976, p.42).

para deputado federal, tendo sido eleito com 65.000 votos. Em 1986 disputou uma vaga para senador constituinte, mas não logrou sucesso e desistiu de concorrer para outros cargos políticos (RONDON, s.d.). Podemos verificar que, mesmo conseguindo o grande feito como levar a primeira fábrica de automóveis ao território mineiro, Rondon Pacheco não conseguiu mais posições de destaque na política nacional, após deixar o governo de Minas Gerais. Ele foi considerado um governador técnico e pouco hábil nas negociações políticas, tendo enfrentado oposição, inclusive dentro do seu próprio partido.

Rondon Pacheco foi o responsável por levar a Fiat a Minas Gerais e governou durante a fase de “namoro” entre as partes; já Aureliano Chaves, que se destacou na inauguração em 1976, teve que enfrentar grandes desafios para dar continuidade ao projeto e possibilitar que a fábrica entrasse em operação. Porém, se a fase de implantação apresentou várias e sérias dificuldades aos gestores e sócios do empreendimento, o início de funcionamento da empresa também foi bastante desafiador, conforme veremos a seguir.

CAPÍTULO 5 – A fábrica em funcionamento

Neste capítulo, analisamos os primeiros anos de operação da Fiasa, marcados por consideráveis turbulências, tanto devido às condições macroeconômicas do país quanto às necessidades de ajustes internos na gestão da empresa.

No primeiro tópico, “O Fiat 147 começa a rodar pelas ruas e estradas brasileiras”, exploramos o lançamento do veículo no mercado interno, no final de 1976. Abordamos os desafios enfrentados durante o ano de 1977, que representou o primeiro ano efetivo de operação da empresa e coincidiu com a primeira retração da demanda no mercado brasileiro, desde 1963. Além disso, destacamos as medidas adotadas pela direção da empresa para superar as significativas dificuldades enfrentadas nesse período. Analisamos como tais medidas repercutiram nos resultados do ano de 1978.

Avançando para o segundo tópico, intitulado “1979: ano de transformações”, examinamos os impactos significativos na economia global, na brasileira e, por conseguinte, nas finanças da Fiasa, causados por uma revolução no início de 1979, no Oriente Médio, que desencadeou a segunda crise do petróleo em menos de uma década. Este segmento também aborda a transformação no cenário nacional, marcada pela posse do general João Baptista Figueiredo à Presidência da República no mesmo ano. Concomitantemente ocorreu a mudança no governo estadual, com Francelino Pereira assumindo como governador de Minas Gerais, sendo o último a ser empossado de forma indireta. Além disso, examinamos o contexto em que Adolfo Neves, que ocupava o cargo de diretor-presidente da Fiasa desde a sua fundação, solicitou demissão. Analisamos os motivos que o levaram a tomar tal decisão.

No último tópico do capítulo, “A tempestade perfeita”, exploramos as enormes dificuldades enfrentadas pela Fiasa durante o biênio 1980/1981, resultando em uma crise, sem precedentes, entre os sócios devido à necessidade de um significativo aporte de capital para evitar o encerramento das suas atividades. Destacamos como a Fiat buscou parcerias com outras

empresas do setor automobilístico como estratégia para superar as graves dificuldades financeiras enfrentadas por sua principal operação no Brasil.

5.1 - O Fiat 147 começa a rodar pelas ruas e estradas brasileiras

No dia da inauguração da fábrica o presidente da República, general Ernesto Geisel, acionou o dispositivo que colocou em funcionamento a maior prensa da fábrica da Fiasa, simbolizando o início de produção do Fiat 147 em Minas Gerais (A INAUGURAÇÃO, 1976, p.3). Mas o veículo somente foi lançado no mercado brasileiro no X Salão do Automóvel, realizado em novembro de 1976 em São Paulo.

Se houve discordâncias entre os jornais *OESP* e *Estado de Minas* sobre a conveniência da localização da fábrica da Fiat em Minas Gerais, isto não se repetiu quanto ao destaque que o Fiat 147 teve no X Salão do Automóvel. “Fiat 147 L, a vedete deste Salão do Automóvel”, “Fiat-147, a maior atração neste X Salão do Automóvel”, foram chamadas dos periódicos paulista e mineiro respectivamente de 21 de novembro de 1976 (FIAT 147 L, 1976, p.16 e Fiat-147, 1976, p.3). Foi na inauguração do salão que o preço de lançamento do veículo foi finalmente divulgado pela empresa, após polemicas sobre o assunto.

Dias antes do anúncio oficial do preço, o Conselho Interministerial de Preços (CIP) havia fixado o valor máximo do veículo em Cr\$47.254,00, o que foi considerado alto por especialistas do setor, pois era 6% acima do VW Brasília e 28% superior ao VW 1300. O senador por Minas Gerais do MDB Itamar Franco, chegou a propor que fosse aberta uma investigação na Comissão de Economia do Senado para averiguar os critérios de concessão dos aumentos de preços por parte do CIP, usando o caso da Fiat como exemplo, pois, segundo o senador, o diretor comercial da empresa, Domenico de Bernardinis, havia anunciado que o preço do carro seria cerca de 30% inferior ao estabelecido pelo governo. Quando foi finalmente oficializado o valor de venda do veículo, este foi fixado em Cr\$44.340,00, 6% abaixo do determinado pelo governo e, conforme vimos, muito próximo do preço do VW Brasília, Cr\$44.698,00, valor que provavelmente balizou a decisão dos dirigentes da Fiat (FIAT, 1976, p.31 e SENADOR, 1976, p.31).

Interessante analisarmos a campanha publicitária na época de lançamento do Fiat 147. Um dos anúncios, fazendo alusão à resistência, robustez e segurança do veículo, diz “Algo de novo no Front. O Fiat mostra sua resistência no campo de provas do Exército” (figura 14a), o que pode ser interpretado de duas formas, uma e mais óbvia, é a mensagem de que o carro é sólido, seguro e confiável, certamente características relevantes uma vez que ele tinha como missão enfrentar o VW 1300 e o VW Brasília, automóveis considerados resistentes. Mas outra interpretação possível era que a peça publicitária também tinha por objetivo agradar o governo federal, comandado por uma ditadura militar, notadamente por oficiais oriundos do Exército (ALGO, 1976, p.27).

Figura 14 – Propagandas de lançamento do Fiat 147 – 1976

a

ALGO DE NOVO NO FRONT.
O Fiat 147 mostra sua resistência no campo de provas do Exército.

Tudo brasileiro tem um dever para com a Pátria: cumprir o serviço militar.

O Fiat 147 não quer ser mais patriota do que ninguém. Mas como ele nasceu nesta terra, decidiu apresentar-se ao Exército como voluntário.

Numa ilha malhada de julho, mal o toque de alarada havia soado, lá estava ele, em posição de sentinela, no campo de provas do Exército.

A ilha fica em plena Via Militar, na localidade do Geribá, a 30 quilômetros do centro da Cidade Militar. Mas ali, as coisas não pareciam ser tão misteriosas assim.

O terreno é bastante acidentado, preparado para testes, não mais as mesmas condições, velozes que possuem algumas características, como o carro de combate MK-239-S, de 75 toneladas, mas os

feno e agora começa a se movimentar. E prossegue em manobras perfeitas. Parece um grande animal pré-histórico subindo e descendo

humanos, entrando em curvas fechadas, arrancando e freando de súbito.

Mas o Fiat 147 não é de brinquedo, não. Onde o guerreiro vai ele vai atrás. Correndo e saltando, acelerando quando solicitado, freando no tempo preciso.

Quando as manobras terminam, é quase hora do almoço. Mas agora é preciso verificar a suspensão, a barra de direção, examinar como se comportam vários pontos do Fiat 147.

Há 341 anos, um número pedantemente inalterável de pessoas tem subido e descido sua escadaria, para agradecer ou rogar à Santa por uma graça.

Mas nunca foi visto, em tempo algum, um automóvel que osseasse subir e descer os seus 365 degraus. Pois o Fiat 147 se propunha a fazer exatamente isto.

Ele chega ao sopé da montanha e é logo cercado por centenas de pessoas

que seguem os olhos até o topo da escadaria. Mas está tranquilo. Ele sabe que o Fiat 147 foi projetado, testado e retestado mil vezes, até ser considerado dentro dos mais severos padrões de resistência, robustez e segurança.

Tudo pronto, o Fiat 147 parte e começa a grande escalada. A suspensão, as partes mecânicas e a estrutura toda do carro são submetidas aos maiores esforços. Mas mesmo assim, o Fiat 147 prossegue rápido, decidido. Em poucos minutos, está lá em cima, no alto da Penha.

Agora é o caminho de volta. Ele vem tranquilo, como se estivesse descendo uma discreta ladeira. Fim de prova. Tudo bem! Perguntam os legiões. Tudo bem, dizem os técnicos. Dizem os técnicos.

b

NÃO É QUALQUER CARRO QUE PODE FAZER ESTA PROMESSA:
subir e descer os 365 degraus da Penha como se estivesse numa rodovia.

A igreja de Nossa Senhora da Penha, no Rio de Janeiro, foi erguida em 1635, a 69 metros do nível do mar. Há 341 anos, um número pedantemente inalterável de pessoas tem subido e descido sua escadaria, para agradecer ou rogar à Santa por uma graça.

Mas nunca foi visto, em tempo algum, um automóvel que osseasse subir e descer os seus 365 degraus. Pois o Fiat 147 se propunha a fazer exatamente isto.

Ele chega ao sopé da montanha e é logo cercado por centenas de pessoas

que seguem os olhos até o topo da escadaria. Mas está tranquilo. Ele sabe que o Fiat 147 foi projetado, testado e retestado mil vezes, até ser considerado dentro dos mais severos padrões de resistência, robustez e segurança.

Tudo pronto, o Fiat 147 parte e começa a grande escalada. A suspensão, as partes mecânicas e a estrutura toda do carro são submetidas aos maiores esforços. Mas mesmo assim, o Fiat 147 prossegue rápido, decidido. Em poucos minutos, está lá em cima, no alto da Penha.

Agora é o caminho de volta. Ele vem tranquilo, como se estivesse descendo uma discreta ladeira. Fim de prova. Tudo bem! Perguntam os legiões. Tudo bem, dizem os técnicos. Dizem os técnicos.

c

Enfim, um carrão pequeno.

Chegou o Fiat 147 Tudo isso, com uma aparência tão pequena, dá vontade de rir. Mas não se ria. Este carrão pequeno tem um futuro brilhante. Porque é um carro que não tem nada a perder. 147 degraus de uma montanha tão alta, já foram vencidos. O Fiat 147 venceu a subida, enfrentando a prova de resistência, a prova de velocidade. Um carrão pequeno com um tamanho tão grande, que não pode ser mais considerado um carrão pequeno. O carrão venceu a primeira etapa, que poderia ser chamada de "prova de resistência". E agora vem a segunda etapa, que poderia ser chamada de "prova de velocidade". O carrão venceu a primeira etapa, que poderia ser chamada de "prova de resistência". E agora vem a segunda etapa, que poderia ser chamada de "prova de velocidade". O carrão venceu a primeira etapa, que poderia ser chamada de "prova de resistência". E agora vem a segunda etapa, que poderia ser chamada de "prova de velocidade".

d

RECORDE NA TRAVESSIA RIO-NITERÓI.
O Fiat 147 mostra até que ponto chega a sua economia.

Não houve tempo nem necessidade de testes: após percorrer os 600 km da Rio - Niterói, o carro estava em perfeita forma. Agora, são 7 horas da manhã. O Fiat 147 tem à sua frente os 14 km da ponte Rio - Niterói. A sua volta, engenheiros, técnicos, pilotos e uma pequena multidão de curiosos aguardam

de incredulidade e expectativa, à dada a partida. E lá vai o Fiat 147. A sua frente, um grupo de batelões

da Polícia Rodoviária, completa a travessia. A burla é alvo de todos os atores. E neste momento há uma surpresa: o tipo de gasolina não havia sido totalmente consumido, ainda sobrava 1/4.

Ouviram-se algumas palmas e muitas expressões de entusiasmo entre os presentes. O sol carônico projetou mais um dos seus raios sobre a burla.

Fonte: OESP

A peça publicitária com o título “Não é qualquer carro que pode fazer esta promessa: subir e descer os 365 degraus da Penha como se estivesse numa rodovia” (figura 14b), mostra o Fiat 147 subindo e descendo os 365 degraus da igreja Nossa Senhora da Penha no Rio de Janeiro, enaltecendo a resistência, robustez e segurança do veículo, semelhantemente à propaganda do campo de provas do Exército. Contudo, neste caso houve um apelo à religiosidade do público brasileiro, ao realizar a prova em um importante símbolo do catolicismo (NÃO É, 1976, p.29).

Em outra propaganda, com a chamada ‘Enfim, um carrão pequeno” (figura 14c), ressaltam que o Fiat 147 era espaçoso internamente, apesar de seu reduzido tamanho externo. Segue-se um longo texto, no qual afirmam que 80% do veículo era destinado aos passageiros e bagagem, e somente 20% para a parte mecânica. Mas, para não ficar a impressão de fragilidade dado seu tamanho, destacam que a carroceria apresentava deformação controlada na frente e na traseira e maior rigidez na cabine, de forma a proteger os passageiros (ENFIM, 1976, p.15).

No anúncio intitulado “Recorde na travessia Rio-Niterói – O Fiat 147 mostra até que ponto chega a sua economia” (figura 14d), o destaque é o baixo consumo do carro. Mostram que o veículo atravessou a ponte Rio-Niterói, de 14 quilômetros de extensão, com quatro passageiros a bordo e em velocidade normal de estrada, com apenas $\frac{3}{4}$ de um litro de gasolina. Este era um forte argumento de venda do automóvel, lembrando que o Brasil e o mundo enfrentavam fortes e constantes aumentos nos combustíveis (RECORDE, 1976, p.4). Devemos nos lembrar que a Ponte Rio-Niterói havia sido inaugurada em março de 1974, cerca de dois anos e meio antes da realização da peça publicitária, com o nome de Ponte Presidente Costa e Silva, e era um dos símbolos do “Brasil Grande” da ditadura militar. Portanto, é razoável supormos que a sua escolha como local para a realização da prova tenha sido, além do simbolismo de modernidade e apelo popular que a ponte possuía na época, uma forma de homenagear a “Revolução de 1964” e agradar a cúpula militar do país.

Ainda em 1976, um fato envolvendo a Fiat chamou a atenção da mídia internacional. No início de dezembro, a Fiat fez o anúncio público que o *Libyan Arab Foreign Bank* havia adquirido cerca de 10% das ações do grupo italiano,

em uma operação que envolveu 415 milhões de dólares, entre aumento de capital e empréstimo bancário. A notícia não teria tido forte impacto se a Líbia não fosse governada pelo polêmico Muammar Kadhafi, líder que despertava forte desconfiança nas autoridades ocidentais. Na Itália, a repercussão foi tão grande, que o presidente da Fiat, Gianni Agnelli, foi à televisão para prestar esclarecimentos. No Brasil, a Fiat chegou a emitir, no dia 3 de dezembro, uma nota oficial explicando e justificando a operação. Apesar de o acordo só ter sido divulgado em dezembro, no relatório anual do conselho do grupo emitido no início de 1977, citam que ele foi finalizado em março de 1976 (PARTE, 1976, p.44, ACORDO, 1976, p.9 e RELAZIONI, 1977, p.9).

O ano de 1977, o primeiro de efetivo funcionamento da fábrica da Fiat, começou com medidas de restrição de consumo de combustíveis. Em 13 de janeiro, o governo federal instituiu que seria cobrado Cr\$2,00 para cada litro de gasolina de “recolhimento restituível”, ou seja, um empréstimo compulsório, que seria devolvido após dois anos, sem juros e correção monetária. Com a inflação da época, significava na prática aumento do combustível. Com esta taxa, e mais outra medida que acrescentou Cr\$0,20 ao preço do litro da gasolina, seu custo ao consumidor passou de Cr\$4,80 a Cr\$7,00 o litro, um aumento de 46%, bastante significativo. Tal aumento demoraria algumas semanas para entrar em vigor, pois dependia de ações operacionais e aprovação do Congresso Nacional, o que na realidade não era um problema ao governo. Outras medidas restritivas também foram anunciadas, como o fechamento dos postos de combustíveis nas madrugadas, nos feriados e nos finais de semana, entre as 19 horas do sábado e as seis horas da manhã da segunda-feira. Essa medida se aplicava aos postos localizados até 20 quilômetros do centro das cidades. Além disso, foi implementado um aumento de 50% no valor dos pedágios nos finais de semana, com o objetivo de desestimular as viagens rodoviárias (RACIONALIZAÇÃO, 1977, p.1 e RACIONAMENTO, 1977, p.30).

O elevado aumento no valor da gasolina tinha o potencial de reduzir as vendas de automóveis mais acessíveis. Segundo Paulo Hatheyer, diretor de relações públicas da VW, “o aumento do preço do combustível não será um incentivo à venda de carros pequenos, porque a maioria das pessoas que compra Volkswagen não tem condições financeiras para suportar a alta do preço

da gasolina” (VOLKS, 1977, p.30). Se a medida era uma má notícia para a VW, que tinha uma gama variada de automóveis a ser ofertada, ela era ainda pior para a estreante Fiat, cujo único produto no mercado brasileiro era um veículo compacto e de baixo custo, destinado a um consumidor que seria fortemente impactado pelo aumento do combustível.

Logo começaram a surgir notícias de desemprego no setor, no início de março o presidente do Sindicato Nacional da Indústria de Autopeças (Sindipeças), Luís Eulálio Bueno Vidigal, estimou que as demissões na indústria automobilística já haviam atingido de 3.500 a 3.700 trabalhadores (PARA VIDIGAL, 1977, p.42). No mês de abril, foram relatadas mais medidas de contenção nas atividades na indústria automobilística, como a redução da jornada de trabalho e a adoção de férias coletivas. Porém, para o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, Luís Inácio (Lula) da Silva⁸⁹, tratava-se de “medidas de pressão, porque criam um clima de instabilidade entre os trabalhadores, para que o governo acabe liberando o crédito e os prazos de financiamento como alternativa para a recuperação do mercado” (FÁBRICAS, 1977, p. 19). Entretanto, na mesma matéria acima citada, o gerente de marketing da Fiat, Vincenzo Barelo, demonstrava otimismo, pois a empresa havia conquistado 7,2% do mercado brasileiro de automóveis e camionetas de uso misto no primeiro trimestre, participação que somente esperavam atingir no segundo semestre.

Em um documento de fevereiro de 1978 (DOCUMENTAZIONE-STAMPA, 1978), preparado para apresentação à imprensa especializada internacional do motor 1050 cm³, fabricado pela Fiasa e exportado à Itália para serem montados nos Fiat 127 destinados à Europa, também demonstram otimismo com relação ao desempenho da Fiasa em seu primeiro ano de efetiva atividade. Afirmam que a empresa faturou 250 milhões de dólares, sendo que cerca de 20% deste valor era oriundo de exportações de motores e veículos, o que representava 10% do total exportado pelo setor automobilístico brasileiro em 1977. Ressaltam que cerca de um terço dos Fiat 127 vendidos na Europa eram equipados com o motor brasileiro, sendo que o modelo italiano era, pelo quinto ano seguido, o carro mais

⁸⁹ Naquele momento, o apelido Lula ainda não estava incorporado ao nome de Luís Inácio da Silva.

vendido no velho continente. No mercado interno, a empresa vendeu 63.500 Fiat 147, conquistando 9% do mercado de automóveis e 15% do segmento de veículos da primeira faixa de preço.

O fato é que 1977 foi um ano difícil ao setor automobilístico local. O ano terminou com uma queda de produção de automóveis e comerciais leves de 9,5% em relação à 1976. A líder VW viu sua produção cair ainda mais, 10,8%, visto que, além do encolhimento do mercado, uma fatia de seu mercado foi tomada pela estreante Fiat, que por sua vez, apesar do otimismo demonstrado aos jornalistas, também enfrentou sérios desafios em seu primeiro ano de atuação (ANFAVEA, 1993, p.65 e 72).

Por meio de um documento interno da Fiat⁹⁰ (IL PROBLEMA, 1979, p.9), constatamos que a Fiasa apresentou um elevado prejuízo em 1977, equivalente à 67% do total faturado pela empresa. Sua Margem de Contribuição (MC)⁹¹ total foi de apenas 2,6% da receita do ano, isto significa que quase toda a renda da empresa foi empregada para pagar materiais e mão-de-obra direta usada na fabricação dos carros e motores, sobrando muito pouco para pagar os custos fixos da empresa e suas despesas financeiras, que eram extremamente altas, consumindo cerca de 41% do faturamento. Em outras palavras, os preços praticados não eram suficientes para suportar a operação da empresa, mesmo que o volume de produção tivesse um incremento significativo. Para efeito de comparação, no mesmo ano, mesmo com a queda significativa de vendas, a VW apresentou uma MC de 17,5% e um lucro que representava 1,3% do faturamento⁹².

Para atingir o equilíbrio financeiro, a empresa teria que melhorar consideravelmente sua eficiência e, de alguma forma, incrementar o preço médio dos seus produtos, caso contrário, ela seria inviável. De acordo com o

⁹⁰ O documento não apresenta data, mas pelo seu conteúdo é possível concluirmos que foi elaborado em 1979.

⁹¹ Recordando, Margem de Contribuição (MC) é a diferença entre o valor líquido de venda do produto (livre de impostos e custos de vendas), e o custo variável de produção (mão-de obra direta e matérias-primas). Não é computado na MC o rateio dos custos fixos da empresa, como os custos administrativos.

⁹² Em outro documento (PLANO DECENAL, 1979, p.11), observamos números diferentes ao apresentado acima, porém não alterando o fato de o desequilíbrio financeiro da Fiasa ser grande. A MC, por exemplo, foi de apenas 2,5% do total faturado. Optamos por apresentar os números acima pela possibilidade de comparação aos apresentados pela concorrente VW.

documento citado, o conteúdo tecnológico do Fiat 147 implicava em um custo superior, de cerca de 9%, quando comparado ao seu concorrente direto, o VW Brasília. Porém, afirmam que não podiam repassar tal diferença ao preço. No final de 1977, o valor cobrado pelo Fiat 147 era 3,3% inferior ao do VW Brasília e 20,8% acima do VW 1300, mantendo, desta forma, a política de estabelecer seu preço ligeiramente abaixo do seu concorrente direto (PREVISTO, 1977, p. 24).

Conforme vimos, a escolha por produzir um automóvel pequeno e de baixo custo fez parte da estratégia de inserção da Fiat no mercado brasileiro. Entretanto, tal decisão estava cobrando seu preço, pois este tipo de veículo, em geral, apresenta menores margens de lucro quando comparados a modelos maiores. É válido também considerar que a empresa começou a operar justamente no primeiro ano, desde 1963, em que o mercado brasileiro apresentou retração em suas vendas, o que pode ter contribuído na contenção dos reajustes dos preços dos veículos no mercado em geral: enquanto a inflação de 1977 foi de 38,78%, o preço do Fiat 147 e do VW Brasília foram reajustados em 23,1% e 25,5%, respectivamente (IPEADATA – IGP-DI, s.d. e PREVISTO, 1977, p.24). No entanto, é importante ressaltar que os preços dos automóveis eram controlados pelo governo na época, o que também pode justificar a defasagem acima citada.

Ainda em 1977, foi aprovado o terceiro aditamento ao acordo de comunhão para o estabelecimento da FMB em Minas Gerais, por meio da Resolução nº 1.592, editada em 14 de julho (MINAS GERAIS, 1977). O instrumento previa que a International Finance Corporation (IFC)⁹³ iria prover um financiamento de 20 milhões de dólares à FMB, valor conversível em participação no capital social da empresa. O empréstimo substituíria a obrigação de aumento de capital por parte dos sócios, conforme acordado com o consórcio de bancos na operação de empréstimo de 90 milhões de dólares, firmada em março de 1976. Ao encaminhar o projeto de Resolução para a aprovação da ALMG, o governador Aureliano Chaves justificou que a participação da IFC na FMB significava o aporte de novos recursos no empreendimento sem qualquer

⁹³ O IFC é parte do Grupo Banco Mundial, com foco no setor privado em países em desenvolvimento (IFC, s.d.).

ônus para o tesouro do estado mineiro, referindo-se à IFC como uma nova sócia da metalúrgica (MENSAGEM Nº 558/77, 1977). Ao que tudo indica, a IFC ocupou a posição que foi sugerida à CVRD no início do governo Aureliano Chaves.

Se 1977 começou com preocupantes medidas de restrições ao setor automobilístico anunciadas pelo governo federal, o ano seguinte, 1978, iniciou com notícias no campo político que chamaram a atenção da alta direção da Fiat, tanto no Brasil quanto na Itália. No início de janeiro, o general Ernesto Geisel anunciou que seu sucessor na presidência da República seria o também general João Baptista de Oliveira Figueiredo, chefe do SNI, e que teria como vice-presidente o governador de Minas Gerais, Aureliano Chaves. A indicação de Aureliano Chaves para um dos cargos mais poderosos do país certamente era impactante à Fiasa: ele havia participado ativamente de decisões cruciais relacionadas à empresa e, como tal, tinha um profundo conhecimento de suas operações. Além disso, desenvolveu relacionamentos com dirigentes globais da Fiat, em especial com Umberto Agnelli. (DESIGNATO, 1978).

Inicialmente, a alta direção da Fiasa no Brasil e da Fiat na Itália teve dúvidas sobre a melhor forma de lidar com essa questão. Não podiam ignorar a notícia e ao mesmo tempo precisavam agir com cautela, pois a indicação enfrentava resistências dentro de importantes e influentes setores da sociedade, inclusive na Arena, partido governista. Além das esperadas críticas vindas da imprensa e da oposição a uma indicação pessoal do general Ernesto Geisel ao futuro presidente da República, houve dificuldades dentro do próprio governo, como o pedido de demissão do general Hugo Abreu, chefe do Gabinete Militar. Na Arena, Magalhães Pinto, uma das lideranças civis do golpe de 1964, mantinha sua candidatura à presidente da República. Importante destacar que poucos meses antes do anúncio, o governo Geisel havia enfrentado uma forte crise, uma tentativa de golpe dentro do golpe pela linha dura militar, que culminou com a demissão, em 12 de outubro de 1977, do Ministro do Exército, General Sylvio Frota (GEISEL, 1977, p.1 e SERVIZIO, 1978).

O diretor de Relações Externas da Fiat do Brasil, Camilo Donati, sugeriu que nenhuma mensagem deveria ser encaminhada pela Fiat italiana às autoridades brasileiras, com relação ao anúncio. Segundo ele, deveriam esperar e não parabenizar os envolvidos, “já que a ‘designação’ ocorreu de forma

antecipada e precipitada devido a uma situação de fratura muito delicada ocorrida em Brasília e, portanto, pode ser alterada (inclusive com a possibilidade de Figueiredo não se tornar presidente)” (DESIGNATO, 1978, p.1)⁹⁴. Ele sugere, inclusive, que Silvano Valentino, principal executivo indicado pela Fiat para atuar na Fiasa, não deveria acompanhar Adolfo Neves, presidente da Fiasa e representante do Estado na sociedade, na visita à Aureliano Chaves, “*meglio che Adolfo ci vada solo*”⁹⁵. Vale ressaltar que Silvano Valentino, engenheiro italiano formado pelo Instituto Politécnico de Turim, veio ao Brasil em 1976 como vice-presidente da Fiasa e, em 1978, assumiu o cargo de diretor-superintendente da empresa. Permaneceu à frente da Fiasa até 1998, sendo que em 1989 assumiu também a presidência da Fiat do Brasil, *holding* do grupo no país. Antes da sua saída da Fiat, foi presidente da Anfavea entre 1995 e 1998, apesar da resistência de outros fabricantes de automóveis (EX-PRESIDENTE, 2014 e OLMOS, 1995, p. B16).

Adolfo Neves discordava da postura cautelosa de Camilo Donati e sugeria que Gianni Agnelli enviasse uma mensagem de congratulações ao general João Figueiredo pela “designação”, fazendo a ressalva que não deveriam utilizar o termo “nomeação”. Embora não deixem explícito no documento, certamente não queriam transparecer que a indicação da chapa general João Figueiredo/Aureliano Chaves fosse uma nomeação do general Ernesto Geisel, mas sim uma designação que seria avaliada pela Arena e sujeita à eleição indireta pelo Congresso Nacional, uma maneira de dar uma alguma aparência democrática a um ato que era autoritário. Adolfo Neves recomenda também que tanto Gianni Agnelli como Umberto Agnelli enviassem mensagem à Aureliano Chaves, sendo que o último deveria usar um tom menos formal, uma vez que o governador “fala com muita estima e amizade do Dr. U.A.” (DESIGNATO, 1978, p.2)⁹⁶. Pelo visto, as discussões entre Aureliano Chaves e Umberto Agnelli ocorridas no início do mandato do governador, ao contrário de ter provocado danos nas relações interpessoais, serviram para aproximá-los.

⁹⁴ in quanto la “designazione” è avvenuta in anticipo e precipitosamente per una situazione di frattura, molto delicata, creatasi a Brasilia, e quindi è passibile di variazioni (anche eventualmente che Figueiredo non diventi Presidente).

⁹⁵ é melhor que Adolfo vá sozinho.

⁹⁶ parla con molta stima ed amicizia del Dr. U.A.

Para Aureliano Chaves e Minas Gerais, a indicação foi sinal de prestígio. Ele permaneceu no cargo de governador até 5 de julho de 1978, quando foi substituído pelo vice-governador Levindo Ozanam Coelho. Ozanam Coelho manteve-se como governador até 15 de março de 1979. Não identificamos nenhuma citação ao seu nome na documentação estudada; ele foi sucedido por Francelino Pereira dos Santos (OZANAM, s.d e GALERIA, s.d.).

Antes de sair do governo mineiro, Aureliano Chaves enfrentou acusações de ter favorecido o seu estado natal em uma crise da Fiat com o governo do Rio de Janeiro. Em 28 de abril de 1978, a Fiasa e Alfa Romeo assinaram um contrato no qual a primeira passou a ter os direitos de fabricação do modelo Alfa Romeo 2300 em território brasileiro, veículo produzido até então nas instalações da Fiat Diesel do Brasil S.A., antiga FNM, em Duque de Caxias, Rio de Janeiro. De acordo com o instrumento, a fabricação do veículo no estado carioca deveria ser encerrada em 30 de junho de 1978 e transferida integralmente para a unidade da Fiasa em Betim, Minas Gerais. A Fiasa deveria pagar à Fiat Diesel 14 milhões e 500 mil dólares pelos equipamentos, maquinários e ferramentais utilizados na fabricação do Alfa Romeo 2300 (CONTRATO, 1978 e PLANO DECENAL, 1979, p.7).

Segundo uma matéria publicada no jornal *OESP* em 16 de junho de 1978 (REAÇÃO, 1978, p.24), Aureliano Chaves

reagiu ontem em Belo Horizonte, contra as insinuações de que ele estaria se valendo da condição de candidato à vice-presidência da República para transferir a fábrica da Alfa Romeo do Rio, para as instalações da Fiat em Betim.

Aureliano Chaves disse que o governo mineiro nada tem com a transferência da Alfa Romeo, do Estado do Rio para Betim, assegurando que é um problema entre as duas empresas privadas: a Fiasa e a Alfa. O governo de Minas, disse, é apenas sócio minoritário da Fiasa, com uma participação que caiu de 49 para 43% na fábrica de Betim e onde a Fiat de Turim é majoritária.

Embora não saibamos se o governador de Minas Gerais interferiu na decisão de transferir a linha de montagem do Alfa Romeo 2300 para Betim, é possível constatar que a crise resultante dessa transferência entre a Fiat/Fiasa

e o governo do Rio de Janeiro foi significativa. O governador carioca, Faria Lima, chegou a afirmar que iria pedir o reembolso dos incentivos concedidos para a fabricação do carro em Duque de Caxias (INTERFERÊNCIA, 1978, p.24). Por outro lado, os executivos da Fiat afirmavam que o Estado do Rio de Janeiro não teria prejuízo com a mudança, já que a produção de caminhões na fábrica da Baixada Fluminense seria aumentada e que eles tinham planos de produzir tratores agrícolas no local. Também disseram que os carros produzidos em Betim teriam qualidade superior e seriam fabricados em uma quantidade anual entre 5.000 e 6.000 unidades. (FIAT, 1978).

A princípio, a transferência seria benéfica à Fiasa, já que produziria um veículo com maior margem de lucro, ao menos em teoria, por ser consideravelmente mais caro que o Fiat 147. Em outubro de 1978, o preço de venda do Fiat 147 variava entre Cr\$86.385,00 e Cr\$99.145,00, enquanto o Alfa Romeo 2300 era vendido por um valor entre Cr\$243.760,00 e Cr\$311.260,00, ou seja, o Alfa Romeo custava aproximadamente três vezes mais ao consumidor do que o Fiat 147 (FIAT, 1978, p.29).

Conforme vimos, a Margem de Contribuição total em 1977 havia sido muito reduzida, cerca de 2,6% do faturamento bruto da empresa, e a Fiasa precisava aumentá-la para tornar-se viável financeiramente. Embora a produção do Alfa Romeo 2300 pudesse contribuir para esse objetivo, o volume projetado de vendas, entre 5.000 e 6.000 unidades por ano, era consideravelmente baixo em relação à capacidade total de produção da empresa, que era de aproximadamente 200.000 veículos por ano. Em 1978, de fato a MC total apresentou uma melhora significativa em relação à 1977, passando de 2,6% para 9,2% da receita total da empresa. No relatório de comparação com a concorrente VW, a melhoria da MC foi atribuída ao lançamento das versões GL e GLS do Fiat 147⁹⁷, mais luxuosas e com uma MC cerca de 5% superior em relação ao veículo básico. Além disto, conseguiram melhorar o preço dos motores exportados à Itália (IL PROBLEMA, 1979).

⁹⁷ Embora a documentação cite a versão GLS do Fiat 147, esta de fato somente começou a ser comercializada em janeiro de 1979, conforme podemos verificar em uma matéria do jornal *OESP* de 03 de janeiro de 1979 (VOLKSWAGEN, 1979, p.21).

Além do incremento da MC, a produção passou de 65.052 automóveis em 1977 para 97.302 em 1978 (ANFAVEA, 1993, p.73); com isto houve uma diluição dos custos fixos da empresa, que caíram de 22,1% para 18,4% do seu faturamento. O aumento da MC e da produção de automóveis teve, como consequência, uma significativa redução nas perdas da Fiasa, que haviam sido de 67,1% da receita em 1977 e caíram para 28,8% em 1978. Apesar da melhoria no resultado, o relatório destaca que os números ainda ficaram abaixo do esperado. Para fins de comparação, a concorrente VW registrou no mesmo ano uma MC de 19,4%, 10,2% acima da Fiasa, e um lucro de 6,1% do faturamento. Mesmo que a Fiasa conseguisse aumentar sua Margem de Contribuição para 20%, isso não seria o bastante para assegurar que a empresa operasse com lucro, considerando o nível de atividade de 1978 (IL PROBLEMA, 1979, p.10 e 13).

Uma alternativa para contornar tal limitação seria a introdução de novos modelos de automóveis no mercado. Esta estratégia teria dois objetivos principais: ampliar o mercado atendido pela empresa, melhorando assim a ocupação da capacidade produtiva da fábrica, e oferecer veículos com uma melhor MC. Pouco dias antes da abertura do XI Salão do Automóvel, a ser realizado em novembro de 1978 em São Paulo, o diretor comercial da Fiasa, Domenico de Bernardinis, divulgou o lançamento de três novas versões do Fiat 147: a esportiva Rallye, a luxuosa GLS e uma pequena pick-up, o primeiro veículo desta categoria do mercado brasileiro. O executivo também anunciou os planos de expansão de vendas para a Argentina, Estados Unidos e Canadá (FIAT, 1978, p.27). Para efeito de comparação, ao ser lançada, as versões GLS e Rallye eram 21% e 25%, respectivamente, mais caras que o Fiat 147 básico, em uma estratégia clara de aumentar a MC total da empresa e com isto melhorar seus resultados financeiros (A NOVA, 1979, p.35).

Em 1978 a empresa já estudava o lançamento de novos automóveis baseados no Fiat 147. Um estudo neste sentido foi elaborado em setembro deste ano, no qual são avaliados dois novos carros, um estilo *station wagon*, ou perua, e outro três volumes, ou sedan (no qual são delimitados separadamente o compartimento do motor, a cabine de passageiros e o porta-malas). Entre os objetivos da iniciativa, citam “os novos produtos permitirão também uma melhoria

da margem de contribuição, equilibrando a proporção de custos e receitas da produção atual" (INIZIATIVA 148, 1978, p.4)⁹⁸. Além disso, avaliavam a necessidade de expandir o mercado da empresa levando em consideração as ações dos concorrentes: em 1979, a VW planejava lançar um novo carro, projeto BX, com preço entre o Fusca e o Brasília; a Ford estava preparando o lançamento do Fiesta brasileiro para 1981 e a GM tinha planos de ampliar a linha do Chevette e estava estudando o lançamento de um novo carro compacto. Com o nome de Gol, o VW BX foi lançado em maio de 1980 e se tornou um grande sucesso da montadora alemã, sendo produzido por décadas, em diferentes gerações (GOL, 1980, p.26).

Além dos automóveis estilo perua e sedan, a Fiat planejava ampliar sua gama de veículos comerciais leves, com a introdução da pick-up longa e um furgão, ambos derivados do Fiat 147. Avaliavam que os novos veículos seriam vendidos tanto no mercado interno como no externo. Ao todo, entre 1979 e 1988, contando com todos os novos veículos planejados, previa-se que seriam vendidas 435.500 unidades, gerando um fluxo de caixa positivo de 143,1 milhões de dólares para a empresa durante esse período (INIZIATIVA 148, 1978, p.20, 22).

Inicialmente, a empresa havia programado o lançamento da perua para dezembro de 1979, do furgão para maio de 1980, da pick-up para julho de 1980 e, por fim, do sedan para outubro de 1980 (INIZIATIVA 148, 1987, p.15). No entanto, devido a atrasos, todos os veículos tiveram seus cronogramas modificados. A perua, que seria chamada de Panorama, só foi apresentada no início de 1980, enquanto o furgão, batizado de Fiorino, teve seu lançamento adiado para agosto do mesmo ano. A nova pick-up, denominada Fiorino pick-up, só chegou ao mercado no segundo semestre de 1981, e o sedan, chamado Oggi, foi lançado em abril de 1983, muito depois do previsto. É provável que esses atrasos tenham tido impactos significativos nas projeções de lucro da empresa (APRESENTAMOS, 1980, p.6, FIAT, 1980, p.27, CARGINHA, 1981, p.11 e A FIAT, 1983, p.41).

⁹⁸ I nuovi prodotti permetteranno inoltre un miglioramento del margine di contribuzione, riequilibrando la proporzione costi/ricavi della produzione attuale.

Conforme vimos, em 1977 a Fiasa iniciou suas operações enfrentando a primeira retração do mercado brasileiro de automóveis desde 1963, tendo a empresa apresentado resultados financeiros fortemente negativos. No ano seguinte, em 1978, houve melhorias significativas no desempenho empresarial da Fiasa, porém não o bastante para obter resultados positivos. Lançamento de novos veículos para ampliar a oferta e melhorar a margem de contribuição foram planejados para os anos seguintes. Verificaremos, no próximo tópico, como foram os anos subsequentes ao batismo da empresa, com mudança no governo federal e com o gradual processo de distensão da ditadura.

5.2 – 1979: ano de transformações

Apesar das resistências enfrentadas, o nome escolhido pelo General Geisel para sucedê-lo prevaleceu, e o General João Baptista de Oliveira Figueiredo foi eleito de maneira indireta para a presidência da República. Ele seria o último dos generais da ditadura militar a liderar o país, e seu governo foi caracterizado tanto pela anistia política quanto por uma grave crise econômica.

Antes mesmo de sua posse, que ocorreu em 15 de março de 1979, eventos no Oriente Médio abalariam a economia mundial, com repercussões diretas na economia brasileira. Em 16 de janeiro do mesmo ano, o monarca pró-Occidente, Xá Reza Pahlevi do Irã, foi deposto, marcando o triunfo da Revolução Iraniana, considerada por Hobsbawm (1995, p.440) como "de longe a maior de todas as revoluções da década de 1970 e que entrará na história como uma das grandes revoluções sociais do século XX". Rapidamente, os impactos desse evento se fizeram sentir no Brasil. Antes do final de janeiro, já circulavam notícias sobre a busca da Petrobras por novas fontes de fornecimento de petróleo, uma vez que a crise no Irã havia paralisado as suas exportações (BELOTTI, 1979, p.27).

A revolução islâmica no Irã desencadeou a segunda crise do petróleo, com a elevação nos preços da *commodity*, que se prolongou por um longo período. Uma das consequências dessa revolução foi o início da longa e devastadora guerra entre o Irã e o Iraque, dois grandes produtores de petróleo,

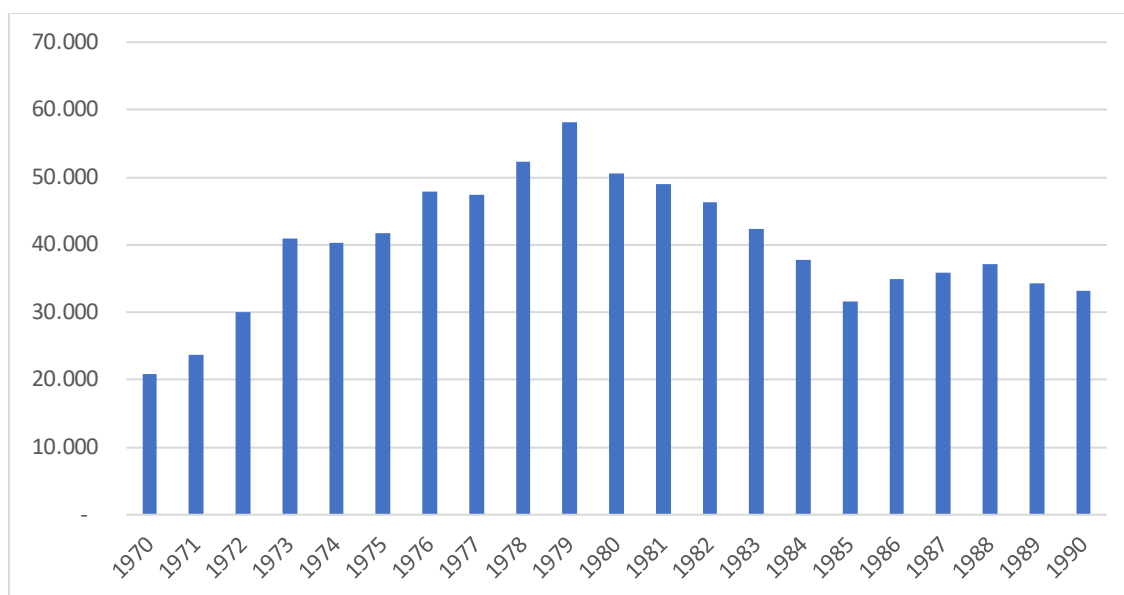
em setembro de 1980. O conflito perdurou até 1988 e resultou na trágica perda de mais de um milhão de vidas.

O preço do petróleo, que girava em torno de 12 dólares por barril em 1978, passou para 30 dólares no início de 1980, e subiu para 35 em 1981, com o início da guerra. A consequente aceleração da inflação nos Estados Unidos levou o governo americano a elevar as taxas de juros, o que acarretou o aumento das taxas internacionais. O Brasil, que pagava 2,8 bilhões de dólares de juros pela sua dívida externa em 1978, viu este valor saltar 50% em cerca de um ano, pagando 4,2 bilhões de dólares no final de 1979 (MENEZES et al., 2010, 205). Ferreira (2021 p.339), nos lembra que

A elevação dos juros internacionais impactou fortemente os países latino-americanos, cujo marco desse acontecimento foi a declaração de moratória da dívida do México, o que levou, por definitivo, ao fim dos fluxos de capitais voluntários para os países da América Latina em geral e para o Brasil, em particular.

O Brasil, nesta época, era dependente da importação de petróleo e vinha buscando alternativas de reduzir tal dependência, como o Programa Proálcool, lançado em novembro de 1975. Mas os efeitos destas medidas viriam a médio e a longo prazos, e quando a segunda crise do petróleo ocorreu, o país estava no auge da importação do óleo (figura 15). Em 1979, registrou-se a importação de 58.197 metros cúbicos dessa commodity, estabelecendo um recorde até então e que perdurou nos anos subsequentes. A partir de 1980 a importação foi caindo gradualmente e, em 1990, o Brasil importou 33.121 metros cúbicos do produto (IPEADATA, s.d.).

Figura 15 - Importação de petróleo pelo Brasil – 1970 a 1990 (metros cúbicos)



Fonte: IPEADATA, s.d.

Estando no auge das importações, o aumento do preço do petróleo representava, sem dúvida, um impacto negativo para a economia brasileira. Isso se refletia no agravamento do desequilíbrio da balança de pagamentos do país, bem como na indústria automobilística, pois encarecia os combustíveis, reduzindo consideravelmente a utilização de automóveis de passeio, especialmente para os consumidores de menor renda e que utilizavam os carros de menor valor, que era o caso do Fiat 147.

Em 26 de novembro de 1979 o governo brasileiro promoveu o aumento de 58% no preço da gasolina, que passou de Cr\$14,30 à Cr\$22,60 o litro. O brusco incremento no produto essencial à economia gerou tensões sociais; motoristas de táxi promoveram protestos em diversas cidades no país. Na cidade de São Paulo, a maioria dos 35.000 motoristas de táxi entraram em greve, reivindicando subsídios para o combustível, pois a elevação das tarifas iria provocar a evasão dos passageiros. No Rio de Janeiro, os motoristas grevistas realizaram piquetes pela cidade, buscando impedir que aqueles que não tivessem aderido à greve continuassem a circular. Em Curitiba, mais da metade das fábricas da Cidade Industrial, assim como diversas lojas e escritórios no centro da cidade, fecharam suas portas após o meio-dia em decorrência da

greve dos motoristas de táxi e motoristas e cobradores de ônibus. Contudo, estes últimos retornaram ao trabalho no final da tarde, após chegarem a um acordo que concedeu aumentos salariais à categoria (TARIFAS, 1979, p.44).

Com o processo de distensão da ditadura, os sindicatos retomaram uma participação mais ativa em todo o país, e as greves ressurgiram no final do governo Geisel. Em 12 de maio de 1978, cerca de dois mil trabalhadores da fabricante de caminhões Saab-Scania, no ABC paulista, iniciaram uma greve. Esse movimento rapidamente se expandiu para outras empresas da região, incluindo a Ford e a Philips. Mesmo após a declaração de ilegalidade por parte do Tribunal Regional do Trabalho (TRT), em 18 de maio, a greve persistiu em várias empresas (TRÉGUA, 1978, p.50).

Em 13 de março de 1979, dois dias antes da posse do general Figueiredo, uma nova greve dos metalúrgicos no ABC paulista eclodiu. Novamente declarada ilegal pelo TRT, essa greve ganhou grande repercussão e se estendeu por semanas. Mesmo empresas distantes, como a Fiat, foram impactadas pela paralisação, sendo forçadas a reduzir a produção de automóveis devido à escassez de autopeças (TRT, 1979, p.52 e OS REFLEXOS, 1979, p.41).

Em um documento da Fiat elaborado no início do segundo semestre de 1979⁹⁹, há menção aos movimentos grevistas da época, conforme podemos ver abaixo:

As reivindicações salariais grevistas se multiplicam no país; as conquistas dos grevistas já representam uma séria ameaça à eficácia da política de redução da inflação. Até o momento, não foi apresentado ao Congresso o projeto de reforma da legislação trabalhista, que deverá conter reajustes salariais semestrais, corrigidos por meio de índices de aumento do custo de vida (STUDI ECONOMICI, 1979, p.3)¹⁰⁰.

A crescente e galopante inflação minava o poder de compra dos trabalhadores, intensificando as pressões sociais. Se em 1978 o índice já era

⁹⁹ Embora o documento não tenha data, é possível deduzir que foi elaborado no início do segundo semestre de 1979 por meio do seu conteúdo.

¹⁰⁰ Le rivendicazioni salariali con ricorso allo sciopero si stanno moltiplicando nel paese; i guadagni ottenuti dagli scioperanti rappresentano già una seria minaccia per l'efficacia della politica di riduzione dell'inflazione. Sinora non è stato ancora presentato al congresso il progetto di riforma della legislazione del lavoro, che si prevede dovrebbe contenere aumenti salariali semestrali, corretti mediante gli indici di aumento del costo della vita.

considerável, atingindo 40,81%, em 1979 disparou para 77,25%, e em 1980 alcançou um patamar ainda mais alarmante, ultrapassando os três dígitos pela primeira vez, encerrando o ano em 110,24% (IPEADATA- IGP-DI, s.d.). Apesar do índice elevado de inflação, o Produto Interno Bruto (PIB) registrou crescimento positivo em 1979 e 1980, com taxas de 6,76% e 9,20%, respectivamente. Contudo, a situação se deteriorou abruptamente em 1981, com uma retração geral da economia de 4,25%, um cenário agravado quando observamos o PIB *per capita*, que declinou 6,30% no mesmo ano. Essa tendência de redução do PIB *per capita* persistiu nos dois anos subsequentes (IBGE, s.d.).

De forma a conter o consumo de combustíveis, e assim evitar a piora da balança comercial do país, o governo restringiu ainda mais a abertura dos postos de gasolina ao longo de 1979, como a medida tomada em fevereiro que determinou o fechamento dos postos a partir das 21 horas e em julho, que suspendeu a venda de gasolina aos sábados em todos os postos do país (POSTOS, 1979, p.26 e SUSPENSA, 1979, p.34). Também foram adotadas medidas com possíveis impactos negativos na venda de automóveis. Em maio de 1979, o Conselho Monetário nacional determinou a redução do financiamento de automóveis de 18 para 12 meses e no mesmo ano houve o aumento do IPI dos automóveis (BANCO, 1979, p.34 e AUTOS, 1979, p.30).

A implementação dessas medidas resultou em uma queda de 8,05% nas vendas nos sete primeiros meses de 1979 em comparação com o mesmo período do ano anterior. No entanto, ocorreu uma recuperação significativa no segundo semestre, culminando em um aumento nas vendas de automóveis e demais veículos leves ao final de 1979, passando de 881.610 unidades em 1978 para 924.690 unidades em 1979, representando um acréscimo de 4,9%. Em termos de produção nacional, o número total de automóveis e veículos leves cresceu de 963.405 em 1978 para 1.022.083 em 1979, um aumento de 6,1%. A Fiat, por sua vez, destacou-se com um crescimento expressivo de 32,9% em sua produção, passando de 97.302 unidades em 1978 para 129.321 em 1979. Cabe lembrar que estes veículos eram destinados não somente ao mercado interno, como também à exportação (INDÚSTRIA, 1979, p.52 e ANFAVEA, 1993, p.65, 73 e 85).

No ano de 1979 houve troca de governo tanto no âmbito federal quanto no estadual. Em 15 de março, Francelino Pereira dos Santos tomou posse como governador de Minas Gerais, sucedendo Levindo Ozanam Coelho, que permaneceu somente oito meses no cargo. Francelino Pereira foi eleito por via indireta e, apesar de ter nascido no Piauí, fez sua carreira política em Minas Gerais. Foi deputado federal pelo estado mineiro entre 1963 e 1979 de forma ininterrupta; seu primeiro mandato pela UDN e os demais pela Arena. Em 1975, por indicação do general Ernesto Geisel, assumiu a presidência da Arena, evidenciando suas estreitas relações com a cúpula da ditadura. Permaneceu nesse cargo até pouco antes de assumir como governador. Após o término de seu mandato no governo mineiro, Francelino Pereira atuou como senador por Minas Gerais de 1995 a 2003 (FRANCELINO-CÂMARA, s.d., FRANCELINO-SENADO, s.d. e NOVO, 1975, p.5).

Menos de dois meses após a troca de governo estadual, houve também a mudança do seu representante na Fiasa. Após seis anos como diretor-presidente da empresa, Adolfo Neves anunciou a sua saída do cargo no final de abril de 1979 (CARTA DR. CALVI, 1979). Para ocupar seu lugar, Francelino Pereira indicou o advogado Miguel Augusto Gonçalves de Souza. Natural de Itaúna-MG, Miguel Augusto de Souza, assim como Adolfo Neves, teve posições de destaque na Associação Comercial de Minas. Atuou como diretor da entidade entre 1963 e 1964 e foi diretor do conselho de 1965 a 1970. Com afiliação política à Arena, ele desempenhou funções como secretário de governo e de finanças do Estado de Minas Gerais, durante o governo Magalhães Pinto (CURRICULUM VITAE, 1979).

Apesar da aparente ligação entre os fatos de troca de governo estadual com mudança na presidência da Fiasa, em uma matéria de primeira página do jornal *Estado de Minas*¹⁰¹, veiculado na segunda quinzena de abril, afirma-se que fontes ligadas ao governador informaram que Adolfo Neves explicou ao governador, o qual era seu amigo, que a sua decisão foi de “caráter estritamente pessoal” (ADOLFO, 1979, p.1). De fato, uma outra matéria do jornal *OESP* de

¹⁰¹ Por meio da documentação do CSF obtivemos a tradução para o italiano da referida matéria, na qual tem a data carimbada de 23 de abril de 1979, porém, não fica claro se esta é a data da sua publicação.

28 de setembro de 1979, cujo título era “Fiat perde recurso sobre pagamento de tecnologia”, apresenta a versão que a saída de Adolfo Neves da presidência da Fiasa se deu por desentendimentos com os executivos italianos da Fiat (FIAT, 1979, p.27).

A referida matéria “Fiat perde recurso sobre pagamento de tecnologia”, trata-se do indeferimento, por parte do INPI, do recurso interposto pela Fiat italiana, no qual pleiteavam o recebimento de 34 milhões de dólares por serviços de assistência técnica e transferência de tecnologia. A solicitação inicial dos italianos era o recebimento de 50 milhões de dólares, porém, Adolfo Neves não concordou com o valor e negociou o pagamento dos 34 milhões de dólares citados acima. Entretanto, o INPI determinou que o valor a ser pago seria somente de 16 milhões de dólares, por considerar que a tecnologia utilizada pela indústria automobilística na época, não mais podia ser considerada de ponta. O caso vinha sendo analisado pelo INPI, porém, antes da decisão final do órgão brasileiro, os executivos italianos determinaram o reinvestimento dos restantes 18 milhões de dólares na própria Fiasa, a juros de 53% ao ano. Segundo a matéria, tal atitude levou ao pedido de demissão de Adolfo Neves. O caso havia sido denunciado pelo deputado estadual Sylo Costa da Arena, que considerou a iniciativa dos sócios italianos prejudicial à Fiasa.

Apesar da informação contida na matéria citada, em um documento da Fiat (RINUNCIA, 1979), vemos que o destino determinado pelos italianos para os 18 milhões de dólares foi a Fiat do Brasil, empresa de propriedade da Fiat S.p.A., sem participação do Estado de Minas Gerais e da Fiasa, o que certamente foi danoso à montadora mineira. Se, pelas leis brasileiras não era possível a transferência em dólares ao exterior, que fosse então realizada em moeda local dentro do Brasil para uma empresa de propriedade exclusiva da Fiat. Tal informação, de depósito do valor na conta da Fiat do Brasil, foi confirmada em uma matéria do periódico *Jornal do Brasil* (FIAT, 1979, p.17). Ao final, após a interferência de Francelino Pereira, os 18 milhões de dólares foi restituído e depositado no Banco de Crédito Real de Minas Gerais.

Na realidade, essa discussão teve origem mais de um ano antes. No início de fevereiro de 1978, o INPI publicou o Ato Normativo nº 30, que revia as regras de transferência de tecnologia entre matrizes e filiais, e o primeiro setor a ser

atingido foi justamente o automobilístico, dominado por multinacionais. A partir daquele momento, as empresas teriam que fazer uma consulta prévia ao INPI antes de assinar qualquer contrato com o exterior. Anteriormente a tal ato, muitos contratos já chegavam assinados ao instituto. O objetivo principal do ato era estimular o desenvolvimento de tecnologia nacional, proibindo o pagamento para a realização novos projetos no exterior (com exceção de motores e componentes mecânicos), o rateio dos custos com pesquisa e desenvolvimento realizados nas matrizes, o pagamento de prestações de serviços administrativos, financeiros e mercadológicos e de despesas relativas a salários de funcionários estrangeiros, salvo aqueles estritamente relacionados a serviços técnicos e temporários (CALMON, 1978, p.22 e REGULAMENTO, 1978).

Temos indícios que a Fiat buscou um tratamento diferenciado, buscando a aprovação para o pagamento de transferência de tecnologia segundo as regras anteriores. Em uma matéria do jornal *OESP* de 16 de fevereiro de 1978 (ATO NORMATIVO, 1978, p.34), é relatado que o presidente do INPI, Ubirajara Cabral, respondeu que “o Ato Normativo nº 30 está em vigor e será aplicado”, ao ser questionado se a empresa italiana poderia efetuar as cobranças com base nas normas anteriores, e se recusou a comentar as ações feitas pelo embaixador da Itália junto ao ministro da Indústria e Comércio, Calmon de Sá, na busca de um tratamento privilegiado.

Em uma minuta elaborada pelo departamento jurídico da Fiasa, a ser enviada pela Fiat S.p.A. à fabricante brasileira (MINUTA, 1979, p.1), vemos que, a princípio, os italianos acatavam as determinações do INPI, comunicadas por correspondências recebidas em setembro de 1979, nas quais o órgão brasileiro somente autorizava o pagamento de cinco milhões, noventa e um mil e trezentos dólares por parte da operação brasileira, pelos serviços prestados pela matriz italiana de “Elaboração do Projeto de Investimento e de Realização para a Implantação de uma Indústria Automobilística” e “Transferência de Tecnologia e Supervisão durante a Fase de Implantação do Estabelecimento”. De acordo com a minuta, os italianos se comprometiam a “não pleitear, seja de forma amigável, seja por via administrativa ou judicial, ou ainda, por arbitramento, qualquer pagamento, por conta de tais contratos, que não aqueles já realizados ou supra referidos”.

Porém, os italianos não pareciam ter desistido de receber o valor indeferido pelo INPI. Em um documento de 15 de outubro de 1979 (RINUNCIA, 1979), portanto elaborado após a resposta do INPI, são listadas todas as “renúncias” (entre aspas no documento original) de receitas da Fiat S.p.A., conforme segue:

- Despesas de projeto, solicitado US\$4.957.800,00, aprovado US\$2.961.900,00, renúncia de US\$1.995.900,00.

- Despesas de assistência técnica pré entrada de produção, solicitado US\$2.262.000, aprovado US\$2.129.400,00, renúncia de US\$132.600,00.

- Variações de preço e horas extras do contrato pré entrada de produção (nunca apresentado ao INPI), valor de US\$5.050.508,00.

- Contrato de assistência técnica pós entrada em produção (dos quais US\$18.000.000,00 pagos à Fiat do Brasil e restituído posteriormente), valor de US\$18.655.600,00.

- Despesas de assistência técnica pós entrada de produção, acumulado em 1979, valor de US\$1.200.000,00.

- Juros de mora acumulados em pagamentos atrasados, valor de US\$8.601.000,00.

Total de “renúncias” por parte da Fiat S.p.A. no valor de US\$35.635.608,00.

Ao final documento há uma nota que diz:

Em contrapartida às mencionadas "renúncias", a FIASA e a FMB pagarão à FIAT do Brasil comissões (a título de intermediação em nossas exportações), respectivamente de 27 e 3 milhões de dólares (totalizando 30 milhões, dos quais 5 milhões em 1979, 17 milhões em 1980 e 8 milhões em 1981) (RINUNCIA, 1979, p.1)¹⁰²

¹⁰² Em contrapartita alle suddette "rinuncie" la FIASA e la FMB pagheranno alla FIAT do BRASIL commissioni (a titolo di intermediazione sulle nostre esportazioni) rispettivamente per 27 e 3 milione di dollari (totale 30 milioni di cui: 5 milioni nel 1979, 17 milioni nel 1980 e 8 milioni nel 1981).

Embora não possamos afirmar que tais pagamentos tenham sido efetivamente realizados, um documento sem data, porém provavelmente elaborado no início de 1981, nos aponta que isto possivelmente ocorreu. Em uma análise financeira de 1980 é discriminado o pagamento de “*commissione esportazione*” no valor de 16 milhões de dólares no ano de 1980 e a projeção de mais 6 milhões de dólares em 1981, não tendo dados de outros anos. Outro fato que chamou a atenção foi que, no orçamento original de 1980, esta linha não continha valor, só aparecendo nas revisões posteriores, o que nos indica que a sua inclusão ocorreu posteriormente à elaboração do orçamento, lembrando que o documento que sugeria o pagamento da comissão de exportação como compensação às “renúncias” feitas pela Fiat italiana é de 15 de outubro de 1979 (CONTO, s.d.).

Se o pagamento das “comissões de exportação” mencionado no documento acima realmente ocorreu, isso parece ter sido uma tentativa da Fiat italiana de contornar as determinações do governo brasileiro. Essa ação, se confirmada, representaria um desvio de capital que deveria permanecer no Brasil, prejudicando o país. Além disso, o envio desses recursos estaria lesando a Fiasa, ao repassar recursos ilegítimos ao seu sócio italiano, o que impactaria negativamente os interesses do povo mineiro, que havia investido significativamente na empresa. Essa ação ganha ainda mais gravidade ao considerarmos a delicada situação financeira da montadora local, que acumulava prejuízos consideráveis a cada ano. À Fiat S.p.A. ficaria assegurada a entrada expressiva de capital, independentemente do resultado da operação brasileira.

Em uma minuta de contrato de assistência técnica a partir do início da produção, a ser celebrado entre a Fiat S.p.A. e a Fiasa, podemos verificar que foi estimado o valor total de 36 milhões e 240 mil dólares para estes serviços (MINUTA CONTRATO, s.d.)¹⁰³. Um documento, em particular, nos dá indícios claros de quanto foi efetivamente pago pela Fiasa à Fiat S.p.A. pelos serviços de assistência técnica, estudos e projetos. Trata-se um comunicado oficial da Fiat S.p.A. ao Ministério de Comércio Exterior da Itália, emitido em 10 de janeiro de

¹⁰³ Não há data em tal documento, porém pelo seu conteúdo é possível verificar que foi elaborado entre início de 1975 e a entrada em produção, que ocorreu em julho de 1976.

1980, explicando a necessidade de aumento de capital da Fiasa (AO MINISTERO, 1980). No referido documento, os executivos da empresa italiana ressaltam os valores de exportação da Itália ao Brasil decorrentes da implantação da fábrica em Minas Gerais.

Entre estes, podemos verificar que a operação brasileira repassou à Fiat italiana o total de 22 milhões de dólares pelos serviços de estudos, projetos e assistência técnica, entre 1975 e 1976, portanto, antes da entrada de produção. Após a entrada de produção, foram pagos 11 milhões de dólares em 1977, e mais cinco milhões de dólares, em 1978. Os 16 milhões de dólares pagos após a entrada de produção são coerentes com os valores apurados por outros documentos. No total, tais serviços custaram o total de 38 milhões de dólares à Fiasa, além dos eventuais pagamentos a título de “comissão de exportação”.

Não dispomos de dados para avaliar se os valores pagos pela Fiasa pelos serviços de assistência técnica e projetos foram justos e adequados. No entanto, ao contrastá-los com o capital investido pelos sócios até o final de 1979, notamos uma proporção significativa: 9,3% do investimento total e 16,9% da soma investida pela Fiat S.p.A., indicando valores consideráveis (PLANO 1982-1989, p.33). Estes valores foram limitados pelo INPI, que indeferiu um pagamento de 18 milhões de dólares em 1979. Vimos, por matérias da imprensa, que a Fiat pressionou, inclusive via o embaixador italiano no Brasil, o governo brasileiro a ceder e permitir a remessa de capital. Diante da ineficácia destas ações, propôs-se uma compensação de 30 milhões de dólares em troca das “renúncias” realizadas, algo que, de acordo com a documentação analisada, possivelmente ocorreu, se não no valor integral, ao menos parcialmente.

A despeito das polêmicas a respeito de pagamentos a título de assistência técnica, um fato chama a atenção com relação à inovação tecnológica por parte da Fiasa, que foi a fabricante pioneira, não somente no Brasil, como globalmente, a produzir automóveis movidos a etanol hidratado em série, dentro do Programa Proálcool do governo federal, de substituição do uso da gasolina pelo etanol.

No início de julho de 1979 é noticiada a produção dos primeiros Fiat 147 movidos a álcool que, naquele momento, podiam ser comercializados somente para frotas autorizadas, por falta de infraestrutura, como armazenagem e

distribuição, do novo combustível. A comercialização para o público geral aconteceria somente a partir do primeiro semestre de 1980. A adoção do carro a álcool pelos consumidores foi bastante rápida, e em setembro de 1980 as vendas da Fiat desses automóveis superaram as dos veículos movidos a gasolina (CARRO, 1979, p.29, CARRO, 1980, p.23 e CARROS, 1980, p.57). No mercado brasileiro foram comercializados 240.643 veículos leves movidos a álcool em 1980, representando 27,1% das vendas totais, números bastante expressivos para um programa inédito (ANFAVEA, 1993, p.85 e 87).

Em 26 de junho de 1979 foi assinado o III aditivo ao acordo de comunhão referente à constituição da Fiasa, tendo sido aprovado pela ALMG por meio da Lei nº 7.559 de 15 de outubro de 1979 (III Aditamento, 1979, p.73 e MINAS GERAIS, 1979). Com base neste terceiro aditivo, foi acordado um novo incremento de capital para a Fiasa, totalizando 160 milhões de dólares, que seriam aportados de duas maneiras distintas. Do montante total, 100 milhões de dólares seriam subscritos da seguinte forma: a Fiat contribuiria com 60 milhões de dólares, enquanto o Estado de Minas Gerais subscreveria 40 milhões de dólares. Os 60 milhões de dólares restantes seriam obtidos por meio de empréstimos tomados pela Fiasa, com a Fiat e o Estado de Minas Gerais participando igualmente na subscrição. De acordo com a nova estrutura societária, a Fiat passou a deter 56,21% das ações da Fiasa, enquanto os restantes 43,79% ficaram sob posse do Estado.

De acordo com o III aditamento, o novo aporte de capital era necessário para a execução do plano decenal 1979-1988, elaborado pela diretoria da Fiasa e apresentado em 28 de fevereiro de 1979. O plano previa o incremento da produção de veículos, passando de 115.000 unidades em 1979 ao teto de 200.000 em 1982. Também previa o aumento na exportação de motores, saindo de 150.000 unidades em 1979 até atingir o máximo de 164.000 em 1986 (PLANO DECENAL, 1979, p.15). Interessante notar que no acordo de comunhão já se previa a capacidade de produção de 190.000 veículos e 155.000 motores ao ano, e no primeiro aditamento ao acordo de 1974, Rondon Pacheco já havia usado o argumento de incremento de produção de veículo para 200.000 unidades por ano para justificar o novo aporte de capital. Tais fatos tornam claro que, na realidade, a Fiasa necessitava de novos investimentos para realizar

aquilo que desde o início já estava programado, seja porque as condições de mercado mudaram, seja porque houve erros de planejamento. Interessante também notar que este aumento de capital ocorreu no mesmo ano que a Fiat italiana pressionava para receber os 18 milhões de dólares pelos serviços de assistência técnica indeferidos pelo INPI, por considerá-los irregulares perante as regras vigentes na época.

No documento encaminhado pelo governador Francelino Pereira ao presidente da ALMG, solicitando a aprovação do III aditamento, ele se refere à exposição de motivos elaborada pelos secretários de Estado da Fazenda, da Indústria, Comércio e Turismo e do Planejamento e Coordenação Geral, “na qual se demonstra que, apesar das dificuldades da hora presente, os novos aportes de capital são indispensáveis para a consolidação do empreendimento e estão, portanto, em harmonia com os superiores interesses do Estado” (MENSAGEM Nº 83, 1979, p.1). Apesar de defender a necessidade de novo aporte de capital na Fiasa, Francelino Pereira faz uma alerta importante:

Manteve-se o Estado, todavia, consciente de que **não é empresário** (grifo nosso), mas apenas promotor do desenvolvimento. Assim, estabeleceu cláusulas que lhe permitirão afastar-se gradualmente do empreendimento, após a sua definitiva implantação (MENSAGEM Nº 83, 1979, p.2).

Francelino Pereira deixou claro que participação de Minas Gerais na Fiasa era uma iniciativa promotora do desenvolvimento do Estado, ou seja, desenvolvimentista, e que o Estado não pretendia continuar a fazer novos e sucessivos aportes de capital, ao contrário, intencionava sair do empreendimento ao longo do tempo.

No documento “Exposição de Motivos”, anexo à mensagem do governador, elaborado pelos já citados secretários do Estado de Minas Gerais, é apresentado inicialmente um longo histórico do processo de industrialização de Minas Gerais, com 13 páginas, antes de entrarem especificamente no caso da Fiasa.

Dentre os benefícios decorrentes da aprovação do aditivo, esse documento destaca a projeção de 5.604 novos empregos na Fiasa durante o período de 1979 a 1988. No entanto, é relevante observar que, na tabela fonte,

o aumento projetado era de 3.919 empregos. São também apresentados dados nos quais o total bruto anual de salários passaria de 62 milhões de dólares em 1979, para 159 milhões de dólares em 1988, representando um aumento de 97 milhões de dólares. Esses valores foram obtidos não apenas considerando-se o aumento do número de empregados, mas também projetando-se um incremento real dos salários em dólares, ao longo do tempo.

Em relação à arrecadação de ICM, é disponibilizada uma tabela que evidencia as estimativas. Em 1979, a Fiasa recolheria dois milhões de dólares e os fornecedores 18 milhões de dólares. Em 1988 esses valores aumentariam para 19 milhões de dólares e 40 milhões de dólares, respectivamente. Ao longo de uma década, a projeção indicava que a Fiasa contribuiria com um total de 91 milhões de dólares em ICM, enquanto os fornecedores somariam 352 milhões de dólares, totalizando 443 milhões de dólares.

Além do ICM, o documento apresenta projeções de arrecadação de IPI, as quais indicam que em 1979 a Fiasa geraria 32 milhões de dólares, e os fornecedores recolheriam 36 milhões de dólares. Ao final do período de dez anos, as estimativas apontavam que a Fiasa seria responsável pelo recolhimento de 521 milhões de dólares em IPI, enquanto os fornecedores contribuiriam com 701 milhões de dólares. Importante ressaltar que o IPI é um imposto federal, não impactando, portanto, o tesouro estadual de Minas Gerais.

Outros argumentos são apresentados, entre os quais o de que a relação capital/emprego deveria diminuir 16% até 1984. Isso significava que seriam necessários menos recursos financeiros para cada emprego gerado. A introdução de um novo automóvel médio em 1983 e o aumento na produção de veículos movidos a álcool também são citados neste documento.

Como observado nos aditivos anteriores, os argumentos apresentados pelo governo de Minas Gerais para respaldar os novos investimentos enfatizavam a importância do empreendimento para o Estado. Contudo, esses argumentos, em sua essência, reiteravam as razões iniciais que poderiam justificar a assinatura do acordo original, não oferecendo, de fato, uma justificativa substancial para os novos investimentos solicitados.

No início de dezembro de 1979, o governo federal anunciou novas medidas econômicas, que visavam conter a alta dos preços, desestimular as importações e incrementar as exportações, visando equilibrar a balança comercial do país, muito afetada pelo aumento do petróleo no mercado internacional. Entre as medidas adotadas, o governo promoveu uma maxidesvalorização de 30% do cruzeiro frente ao dólar, tornado assim mais caras as importações e, por outro lado, mais competitivas as exportações (GOVERNO, 1979, p.1).

Tal medida teve significativo impacto na situação financeira da Fiasa, fortemente endividada em moeda estrangeira. Eram cerca de 405 milhões de dólares em dívidas em 1979, valor que superava em 39% o faturamento líquido da empresa, no mesmo ano¹⁰⁴. Mesmo exportando parte de sua produção de veículos, além de motores, a entrada da receita em dólares seria significativamente inferior ao necessário para compensar as perdas geradas em cruzeiros, pela maxidesvalorização. Para agravar ainda mais a situação financeira, a empresa apresentou um prejuízo de 58 milhões de dólares em 1979, valor que ainda não refletia o impacto pela desvalorização cambial (CONFRONTO, 1980, p.1, 8 e 12).

Se o ano de 1979 havia sido difícil à fabricante mineira, o biênio 1980/1981 reservava notícias ainda piores, colocando a Fiasa em iminência de encerrar suas atividades, conforme veremos no tópico a seguir.

5.3 – A tempestade perfeita

No ano de 1980, o mercado automobilístico brasileiro apresentou um acréscimo de 2,6% na produção de veículos leves, passando de 1.022.083 unidades, em 1979, para 1.048.692 unidades, em 1980. Entretanto, para a Fiasa, o incremento de um ano para outro foi bem mais significativo, saindo de 129.321 unidades produzidas em 1979 para 160.217 unidades em 1980, um aumento de 23,9% (ANFAVEA, 1993, p.65 e 73). Do total produzido, 40.308 unidades foram

¹⁰⁴ Embora no documento o faturamento neto encontra-se em cruzeiros, é possível, com um dado fornecido na p.9 (Cr\$5.016=US\$117) fazer a conversão para dólar.

exportadas (BRASIL-1980, 1981, p.44). Porém, o significativo bom resultado na produção contrastou com o elevado prejuízo da empresa em 1980.

De acordo com uma carta enviada pelo diretor-presidente da Fiasa, Miguel Augusto Gonçalves de Souza, para o alto executivo da Fiat italiana Cesare Romiti, em 4 de maio de 1981, o prejuízo líquido da fabricante mineira no ano de 1980 foi de cerca de oito bilhões de cruzeiros, algo em torno de 122 milhões de dólares. Já o prejuízo acumulado havia atingido a cifra de 22,3 bilhões de cruzeiros, cerca de 340 milhões de dólares¹⁰⁵. “É certamente, o maior prejuízo demonstrado em balanços publicados no país, quer se trate de empresas estatais, multinacionais ou de empresas privadas nacionais” (CARTA PRE 159/81, 1981, p.6).

Miguel de Souza ressalta na carta que, por força da legislação vigente no Brasil, eram obrigados a utilizar a variação das Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTN) como base de correção da inflação nas demonstrações financeiras e que este índice apresentava valores significativamente abaixo da efetiva variação dos preços, impactando negativamente os resultados apresentados.

No relatório anual do conselho da Fiat Auto (REPORTS, 1981, p.27), atribui-se as adversidades financeiras da operação no Brasil à defasagem entre a inflação dos custos industriais e a correção dos preços permitidas pelo governo. Em um documento preparado em abril de 1981, pela área de marketing e desenvolvimento da Fiasa, consta que os automóveis Fiat tiveram um aumento médio de 83,2% em 1980, enquanto a inflação média havia sido de 100,2%. O reajuste médio de mercado foi de 77,5%, ou seja, mesmo com uma considerável defasagem, a Fiat ainda corrigiu seus preços acima do mercado (BRASIL-1980, 1981, p.47). Vale salientar que em dezembro de 1980 o governo liberou os preços dos automóveis (JÁ HÁ, 1980, p.24). O endividamento da empresa atingiu a marca de 529 milhões de dólares em 1980, superando o faturamento líquido da empresa, que foi de 514 milhões de dólares. Assim, ano a ano a

¹⁰⁵ US\$1,00=Cr\$65,50 em 30 de dezembro de 1980 -
<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19801230-32454-nac-0027-999-27-not>

situação financeira da Fiasa tornava-se cada vez mais crítica (PLANO 1981-1988, 1981, p.5 e 7).

Se até 1980 a economia brasileira conseguiu taxas de crescimento positivas, em 1981 o cenário mudou completamente, com o decréscimo de 4,25% do PIB. O aumento significativo da inflação, que passou de 77,25% em 1979 para 110,24% em 1980 (IPEADATA - IGP-DI, s.d.), e o agravamento do desequilíbrio na balança comercial do país, provocado pela crise do petróleo, fez com que o governo lançasse mão de medidas de contenção do consumo. “Juros altos, contenção de gastos e de investimentos e política salarial mais restritiva foram parte do arsenal que levou o país à pior crise desde 1930” (SOUZA, 2018, p.331).

No plano decenal 1979-1988 previa-se que, em 1981, a Fiasa venderia, tanto no mercado interno como em exportações, 194.000 veículos e 115.000 motores, mas a realidade foi dramaticamente pior que o imaginado pelos executivos da empresa. Foram comercializados pouco mais de 126.000 veículos e 63.000 motores em 1981, respectivamente 65% e 55% do planejado (PLANO 1982-1989, 1982, p.5). O resultado só não foi pior porque as vendas de veículos no mercado externo tiveram bom desempenho (RELAZIONI FIAT AUTO, 1982, p.23).

A produção, que tinha sido de 160.217 veículos em 1980, foi reduzida para 130.381 unidades em 1981, uma redução de 18,6% (ANFAVEA, 1993, p.73). Para conter custos, a Fiasa reduziu sua força de trabalho de 11.673 empregados em dezembro de 1980 para 8.759 empregados no mesmo mês de 1981, ou seja, um a cada quatro trabalhadores da empresa perdeu seu emprego durante o ano de 1981 (PLANO 1982-1989, 1982, p.10 e BRASIL, 1980, p.21). O alto endividamento da empresa somado à queda brusca nas vendas formaram a “tempestade perfeita” e a sobrevivência da empresa ficou ameaçada, gerando uma forte crise entre os seus sócios.

A crise no setor automobilístico não se restringiu à Fiat, nem tampouco ao mercado brasileiro, em 1981. Na Europa, ocorreu uma retração de 3% em relação ao já recessivo ano de 1980, representando uma diminuição de aproximadamente 10% em relação a 1979. Nos Estados Unidos, a queda foi de

5% em comparação a 1980 e de 22% em relação a 1979 (RELAZIONE, 1982, p.14). No Brasil, o impacto foi ainda mais expressivo, com o mercado interno de automóveis e veículos leves registrando uma queda de 42% em 1981 em relação ao ano anterior, resultando em um retrocesso de uma década no mercado. O último ano em que as vendas foram inferiores a 1981 foi 1971 (ANFAVEA, 1993, p.85). A diminuição nas vendas é surpreendente, principalmente quando comparada à contração do PIB do país, que foi de 4,25% (IBGE.s.d.).

Na ata da reunião da diretoria da Fiasa realizada nos dias 6 e 7 de maio de 1981, podemos observar as razões percebidas pelos executivos da empresa para tamanho tombo da indústria automobilística brasileira. Citam, como causas da forte contração a liberação dos preços de vendas, o aumento dos preços dos veículos movidos a álcool acima dos movidos a gasolina, a elevação das taxas de juros acima da inflação, o achatamento da renda resultante da introdução da nova lei salarial e o aumento dos combustíveis. Ressaltam que a queda das vendas foi menos acentuada nos veículos comerciais e mais elevada nos automóveis da primeira faixa de preço, na qual a Fiasa atuava (VERBALE REUNIONE N° 80, 1981, p.3).

Interessante notar que entre as razões listadas encontrava-se a nova legislação salarial. Em 30 de outubro de 1979 foi editada a Lei nº 6.708 (BRASIL, 1979), que modificava a política salarial do país, na qual os salários seriam corrigidos semestralmente, de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e a faixa de renda do trabalhador, sendo que seria garantido aumento real de 10% acima do INPC, somente para quem recebia até três salários-mínimos. Para quem recebia entre três e dez salários-mínimos a correção seria a integralidade do INPC e, acima disso, 80% do índice de correção. Além das correções semestrais, os salários podiam ter acréscimos anuais em função do aumento de produtividade da categoria.

Pouco mais de um ano após a promulgação da citada lei, em dezembro de 1980, entrou em vigor a Lei nº 6.886 (BRASIL, 1980), alterando algumas condições da lei de 1979. Para quem recebia entre 10 e 15 salários-mínimos seria aplicado o fator de 80% de correção do INPC, entre 15 e 20 salários-mínimos 50% e acima disso sem correção por lei. Conforme podemos verificar, não era assegurado a correção integral da inflação, que era bastante elevada,

aos trabalhadores da classe média que tinham renda suficiente para adquirir um automóvel. Soma-se a isso o temor de perder o emprego, um risco concreto devido à recessão, e os demais elementos elencados pela diretoria da Fiasa, resultando em um cenário verdadeiramente crítico para o setor.

A queda de vendas no mercado interno foi mais abrupta à Fiasa que para os demais fabricantes. Enquanto houve uma redução geral de 42% nas vendas de veículos leves no mercado brasileiro, em 1981 em relação ao ano anterior, a Fiasa teve um tombo de 54%, fazendo com que sua participação no mercado tivesse caído de 13,9% em 1980 para 10,9% em 1981. Conforme já vimos, o resultado geral do ano só não foi pior pelo bom desempenho nas vendas de veículos ao mercado externo, que quase dobraram de um ano para outro. Em 1980 a Fiasa vendeu, no mercado brasileiro, 121,1 mil veículos, número que caiu para 55,2 unidades no ano subsequente. Já as exportações subiram de 40,3 mil veículos para 79 mil, no mesmo período (FIASA UP-DATED PLAN, 1982, p.5)¹⁰⁶.

Na citada reunião de diretoria da Fiasa, ocorrida nos dias 6 e 7 de maio de 1981, avaliam, além das razões de queda do mercado brasileiro, quatro motivos pelos quais a empresa sofreu mais que os demais fabricantes. O primeiro foi as massivas promoções da concorrência junto à rede distribuidora e clientes finais, utilizando-se de instrumentos financeiros e campanhas de vendas. O segundo era a menor competitividade dos preços praticados pela Fiasa, que eram mais elevados que a concorrência devido ao frete e aos maiores juros de financiamento dos veículos¹⁰⁷. O terceiro foi o impacto gerado pelo lançamento da perua Marajó pela GM, que afetou significativamente as vendas do modelo Panorama, da Fiasa. O quarto e último foi o enfraquecimento da estrutura financeira da rede de concessionárias. Embora não cite no referido documento, as concessionárias da Fiasa eram mais suscetíveis à crise que as dos demais fabricantes que, por atuarem a mais tempo no mercado brasileiro,

¹⁰⁶ Existem diferenças de números que aparecem no documento citado com relação a outros documentos, mas estas não modificam as variações ocorridas tanto no mercado interno quanto nas exportações.

¹⁰⁷ Em outro documento de 09 de abril de 1981, apontam que os juros de financiamento da Fiasa eram mais altos que a concorrência: Fiasa 169% ao ano, GM 150%, Ford 163% e VW 149% (BRASILE, 1981, p.2).

tinham um parque de veículos circulante mais amplo, demandando mais manutenção e peças de reposição (VERBALE REUNIONE N° 80, 1981, p.4).

O agravamento da situação financeira da empresa levou a uma degradação das relações entre os sócios. A citada carta enviada por Miguel Augusto Gonçalves de Souza, em 4 de maio de 1981, à Cesare Romiti, um dos principais líderes da Fiat, iria provocar fortes reações por parte dos executivos italianos (CARTA PRE 159/81, 1981). Miguel Augusto ressalta que escreve na qualidade de diretor-presidente da Fiasa e representante do acionista Estado de Minas Gerais na empresa. Começa traçando um panorama da situação econômica do Brasil, preocupante naquele momento, mas com tendências de melhoras a médio prazo, após passar a fase de ajustes. Em seguida, passa a falar especificamente da situação da Fiasa. Após uma explanação sobre as conquistas da empresa, esboça uma perspectiva inquietante para o seu futuro próximo.

Apresenta, ainda, cenários preocupantes em relação ao índice Grau de Garantia de Capital de Terceiros, que é o quociente entre o patrimônio líquido da empresa e as exigibilidades¹⁰⁸, que em suma mede a sua capacidade de honrar os compromissos financeiros assumidos. Miguel Augusto projeta que tal índice seria de 0,025 em 31/12/1981, uma fração do mínimo considerado normal no Brasil, que era de 0,33, e ainda pior quando comparado ao internacional, que era de 0,50. Ele também prevê um aumento no endividamento da empresa, alcançando 603 milhões de dólares no final de 1981.

Diante desse cenário, Miguel Augusto considerava inevitável um novo aporte de capital no valor de 150 milhões de dólares. No entanto, ressaltava que, desta vez, o Estado não poderia participar, deixando claro que o investimento deveria ser realizado integralmente pela Fiat. Alegou que

Em síntese, quando o Estado, em 1973, se decidiu pela participação no empreendimento, não agiu como empresário, pois esta não era a sua missão precípua, mas sim, como “promoter”, como agente desenvolvimentista, visando alcançar o pleno e global desenvolvimento

¹⁰⁸ "exigibilidades" refere-se ao conjunto de obrigações financeiras ou legais que uma entidade tem, e que são passíveis de serem exigidas para pagamento ou cumprimento. Pode incluir dívidas, empréstimos, contas a pagar, impostos a serem pagos e outras obrigações financeiras.

do Estado. Na atual conjuntura modificaram-se as prioridades, o Estado não mais participará, em futuro próximo de investimentos empresariais. Investirá, sim, e prioritariamente, no setor social, na educação, na saúde, na habitação, no transporte, no saneamento básico e na solução dos mais imediatos problemas da Região Metropolitana de Belo Horizonte. A decisão de não participar, pois, de eventual aumento de capital da empresa, decorre de prioridades globais estabelecidas, é resultado de consciente política governamental e está em harmonia com a sua atual política econômica, financeira e social (CARTA PRE 159/81, 1981, p. 14 e 15).

Era um recado forte, cujo conteúdo era semelhante à mensagem do governador Francelino Pereira ao encaminhar a solicitação de aprovação do III aditamento em 1979. Certamente, não era meramente uma coincidência, lembrando que Miguel Augusto deixou claro, em sua carta, que representava a posição do Estado, além de diretor-presidente da Fiasa. Ao final da sua carta, Miguel Augusto alega que o aporte de capital permitiria à fabricante atravessar a difícil fase e que causaria uma “saudável impressão às Autoridades Federais brasileiras”, além de proporcionar o adequado retorno ao investimento realizado a médio prazo. Ao citar as autoridades federais, pareceu um recado que estas mesmas autoridades poderiam não ficar com uma “saudável impressão”, caso tal investimento não fosse realizado pela Fiat.

A carta teve uma forte repercussão entre os executivos italianos. Documentos internos da Fiat nos mostram que eles passaram a analisar a posição do Estado à luz dos instrumentos assinados entre as partes, queriam verificar se legalmente o sócio brasileiro poderia se negar a participar do necessário e inevitável aumento de capital, sem o qual a sobrevivência da Fiasa estaria em risco. Fala-se também sobre a possível entrada de um novo sócio no empreendimento.

Em um desses documentos (POSIZIONE GIURIDICA, 1981)¹⁰⁹, recordam que, conforme previsto no terceiro aditamento ao acordo de comunhão, o Estado tinha o direito de não subscrever quaisquer futuros aumentos de capital da

¹⁰⁹ Apesar de não constar data no documento, pelo contexto e conteúdo podemos concluir que foi elaborado no ano de 1981. Tal documento encontra-se anexo a outro (SERVIZIO LEGALE, 1981), datado de 01 de setembro de 1981, o que nos sugere que tenha sido elaborado antes desta data.

FIASA (BRASIL, 1979, item 1.4.4). Entretanto, consideravam que, devido aos compromissos estabelecidos pela Fiat e pelo Estado perante instituições financeiras internacionais, por meio do *Variation Agreement* de 1979, ambos os sócios possuíam obrigações com relação à saúde financeira da Fiasa. Na conclusão avaliam que, nem o Estado nem a Fiat, tinham a obrigação de subscrever aumentos de capital da Fiasa, e que a sugestão apresentada por Miguel Augusto em sua carta de maio de 1981, de que a Fiat deveria assumir integralmente os 150 milhões de dólares, provavelmente visava evitar o cumprimento do compromisso previsto com as instituições financeiras. No final do documento, avaliam que a não subscrição de capital por parte dos dois sócios levaria a Fiasa à situação de insolvência.

Em uma comunicação interna do serviço legal da Fiat italiana, datada de 1 de setembro de 1981 (SERVIZIO LEGALE, 1981), avaliam que, de acordo com o terceiro aditamento ao acordo de comunhão¹¹⁰, o Estado tinha uma série de direitos de controle e veto na gestão da Fiasa até 31 de dezembro de 1988, desde que mantivesse a participação mínima de 10% das ações da sociedade. Deste modo, seria pouco razoável supor que um novo sócio aceitasse entrar na Fiasa enquanto tal compromisso permanecesse em vigor. Concluem o parecer com a seguinte frase:

Considerando o que foi mencionado acima, é improvável que o Estado de Minas Gerais - se for deixado tranquilo para desfrutar de seus direitos contratuais - renuncie a sua participação ou até mesmo pague uma taxa de saída ao parceiro restante. O caso seria diferente se sua presença na Fiat Automóveis continuasse a representar um ônus financeiro significativo para ele (SERVIZIO LEGALE, 1981, p.2)¹¹¹.

O texto nos sugere que a Fiat buscava um novo sócio para o empreendimento, mas que viam como obstáculo o direito reservado ao Estado na gestão e uma série de controles da empresa. Nos indica também que foi cogitada a hipótese que o Estado pudesse renunciar sua participação na Fiasa,

¹¹⁰ No referido documento é citado o segundo aditamento, mas na realidade tratava-se do terceiro aditamento assinado em 26/06/1979.

¹¹¹ Considerando quanto sopra è poco probabile che lo Stato de Minas Gerais - ove venga lasciato tranquillo a godersi i suoi diritti contrattuali - rinunci alla sua partecipazione o addirittura paghi un diritto di uscita al partner restante. Diverso sarebbe il caso ove la sua presenza nella Fiat Automóveis continuasse a comportargli una pesane onerosità.

ou mesmo pagar pela sua saída da sociedade, mas que isso não deveria ocorrer, ao menos que a sua permanência fosse muito onerosa. Neste contexto, fazia sentido forçar a participação do Estado na nova subscrição, além, é claro, de compartilhar o custo da operação.

Em um outro documento, do departamento jurídico da Fiat, de 16 de setembro de 1981 (RIEQUILIBRIO, 1981, p.1), falam que a relação do Estado com a Fiat sempre havia sido pautada pela parceria, relação que, “na ausência de cláusulas contratuais, fundamenta-se em compromissos morais, não constituindo obrigações jurídicas precisas para os dois parceiros contribuírem com capital para a empresa”¹¹². Argumentam também que seria possível manter o “*braccio di ferro*” com o Estado, baseado no compromisso assumido por este junto às instituições financeiras, mesmo fazendo a ressalva que a Fiat havia concordado expressamente, no terceiro aditamento, quanto à não participação do Estado em futuros aportes de capital. O parecer deixa a entender que, juridicamente, era frágil a posição da Fiat no que se referia a obrigar o Estado a participar no novo aporte de capital, mas que existia, além da obrigação moral, um elemento para sustentar a disputa, que era o contrato com os bancos.

Sugerem, no documento, que a oposição do governo de Minas Gerais ao novo investimento na Fiasa seria de natureza política, dada a proximidade com as eleições. Devemos nos lembrar que, após mais de uma década de eleições indiretas, o ano de 1982 marcou a volta das eleições diretas para governadores e, embora Francelino Pereira não pudesse se candidatar, uma vez que a reeleição não era permitida, ele certamente gostaria de influenciar os resultados do pleito, emplacando seu candidato, o ex-ministro dos Transportes do governo Figueiredo, Eliseu Resende. Ao final, o vencedor foi o candidato da oposição Tancredo Neves.

Apesar da crise com o Estado, os italianos reconheciam a importância do apoio político deste perante as autoridades federais para aprimorar a competitividade do modelo 147. Isso incluía, não apenas questões no mercado interno, como a busca por redução fiscal devido ao seu motor de baixa cilindrada,

¹¹² in mancanza di pattuizioni contrattuali, è base di impegni morali ma non di precisi obblighi giuridici dei due partners ad apportare capitali alla società.

mas também iniciativas no âmbito internacional, como a expansão dos incentivos de crédito às exportações, além dos já contemplados no contrato Beflex, incluindo sua extensão até 1988.

Na parte final do documento avaliam que, com o direito assegurado ao Estado em uma série de controles na Fiasa com a participação mínima de 10% de suas ações, aliado ao aporte realizado por este de 224,3 milhões de dólares, além da garantia de 118 milhões de dólares concedida aos empréstimos da sociedade, dificilmente poder-se-ia justificar no plano político, e mesmo lógico, a saída do Estado da empresa. E se isto era verdade, seria ainda mais difícil imaginar que o Estado aceitasse, saindo da sociedade, dar uma última contribuição (*“la dote”*) financeira à Fiat. Continuam ponderando sobre a conveniência de a Fiat privar-se da presença do Estado na Fiasa. Mesmo que

a contribuição política dada até agora pelo Estado de Minas Gerais à Fiat Automóveis fosse considerada inadequada, também não se deve esquecer que a Fiat, na ausência de um parceiro local, se encontraria em uma posição muito fraca no Brasil. Além disso, como as saídas são sempre traumáticas, não se deve desconsiderar os incômodos que podem ser causados à Fiat pelo Estado de Minas Gerais fora da empresa (RIEQUILIBRIO, 1981, p.3)¹¹³.

Os documentos acima mencionados indicam que a Fiat estava interessada não apenas no novo investimento do Estado na Fiasa, mas também no seu incômodo político, buscando eventualmente sua retirada da sociedade, de preferência sem custos para a empresa italiana, ou até mesmo considerando a possibilidade de receber uma contribuição como parte do acordo. Na realidade, a sociedade havia se transformado em um relacionamento desconfortável para ambas as partes. Para o governo de Minas Gerais, tornava-se politicamente inconveniente manter os contínuos e elevados investimentos, especialmente considerando-se que o país estava voltando ao regime democrático. Por outro lado, a Fiat que até então havia se beneficiado imensamente dos acordos, parecia avaliar que o ônus de compartilhar a gestão da empresa com o Estado

¹¹³ l'apporto politico finora dato dallo Stato di Minas Gerais alla Fiat Automóveis dovesse essere considerato inadeguato, non si deve neppure trascurare che la Fiat, in mancanza del partner locale, verrebbe a trovarsi in Brasile in una posizione debolissima. Inoltre, poiché le uscite sono sempre traumatiche, non si devono neppure trascurare i fastidi che potranno essere dati alla Fiat dallo Stato di Minas Gerais una fuori della società.

superava os benefícios que poderiam ser obtidos a partir daquele momento. Apesar do mútuo incomodo, a dissolução da sociedade ainda não era possível, e levaria anos para que isso acontecesse.

Um fato que chama a atenção em toda esta discussão é a citação da possível entrada de um novo sócio no empreendimento, como uma forma de superar as dificuldades que vinham enfrentando. Na época, circularam notícias sobre a possível entrada da GM ou da Toyota no capital da Fiasa. Entretanto, identificamos matérias no jornal *OESP*, do início de janeiro de 1982, nas quais tanto a Fiat, como a GM e o Estado de Minas Gerais negam tais conversas, embora este último tenha declarado interesse em encontrar um comprador para sua participação acionária no empreendimento (A FIAT, 1982, p.27). Identificamos também uma nota oficial da diretoria da Fiasa, de 14 de janeiro de 1982, na qual afirmam que eram totalmente improcedentes as informações que circulavam no mercado (NOTA OFICIAL, 1982).

Apesar das negativas, as negociações entre a Fiat e GM envolvendo a Fiasa realmente ocorreram. Nos dias 10 e 11 de novembro de 1981, vários executivos das duas corporações se encontraram em Nova Iorque, cujo objetivo foi debater a formação de uma *joint venture* envolvendo a operação das empresas no Brasil. Pela documentação, é possível verificar que as negociações estavam ocorrendo há algum tempo; citam inclusive que o Estado de Minas Gerais estava aberto à entrada de um novo sócio e à possibilidade de sua saída da sociedade. A expectativa era que a participação do Estado deveria ser encerrada no período de um a dois anos, mas que a GM preferia que isso ocorresse antes da formação da *joint venture* (DISCUSSIONI G.M., 1981). Esta associação entre a operação da Fiat no Brasil e a GM não se concretizou, mas a empresa italiana não desistiu de encontrar novos parceiros de negócios, conforme veremos mais adiante.

O fato é que, apesar da crise entre os dois sócios, não interessava a nenhum lado o encerramento das atividades da Fiasa, o preço político e financeiro aos dois lados seria alto demais para deixar que isso acontecesse e, em 29 de janeiro de 1982, o quarto aditamento ao acordo de comunhão foi assinado pelas duas partes. O novo aditamento foi aprovado pela ALMG por meio da Lei nº 8.182 de 3 de maio de 1982 (MINAS GERAIS, 1982). Conforme

acertado entre as partes, seriam investidos mais 300 milhões de dólares na Fiasa, sendo 190 milhões de dólares a cargo da Fiat e os restantes 110 milhões de dólares de responsabilidade do Estado de Minas Gerais. Com o novo aporte de capital, o Estado reduziu sua participação no capital da Fiasa de 43,8% para cerca de 40% (FINANCIAL PROPOSAL, 1982, p.2).

O investimento do Estado seria realizado mediante a quitação de uma parte do empréstimo bancário internacional, em 13 parcelas de aproximadamente 8,46 milhões de dólares cada. Três delas venceriam em 1983, e as restantes seriam pagas em duas parcelas anuais até setembro de 1988. Um relatório elaborado em 9 de fevereiro de 1982, pelo SNI, nos traz informações relevantes sobre esta transação (A DISTRIBUIÇÃO, 1982). Informa que, com o novo investimento, o capital social da Fiasa seria de 874 milhões de dólares, o que a tornava a empresa mais capitalizada da América Latina, segundo o seu presidente, Miguel Augusto Gonçalves de Souza.

De acordo com o relatório do SNI, ao perceber a intenção da Fiat em aumentar o capital da Fiasa, o governo de Minas Gerais teria tentado vender suas ações na empresa. Contudo, essa decisão foi prejudicada pela baixa cotação das ações da Fiasa em 31 de dezembro de 1981, Cr\$0,13 negativos, e pela disposição das outras marcas brasileiras, como Volkswagen, GM e Ford, em fechar a fábrica de Betim, caso a adquirissem. O secretário do Planejamento Paulo Haddad explica que, isso pode ser compreendido pelo fato de a Fiat deter, naquele momento, 13% do mercado nacional, um percentual bastante significativo em um período de crise para a indústria automobilística (A DISTRIBUIÇÃO, 1982, p.6).

Ainda segundo o relatório do SNI, para fazer frente ao compromisso assumido, o Estado contava com um crescimento anual real de 5% de sua receita até 1988. Segundo o secretário do Planejamento, Paulo Roberto Haddad, o Estado de Minas Gerais arrecadava cerca de 1 bilhão de dólares ao ano, ou seja, o compromisso assumido pelo Estado no quarto aditamento correspondia a 11% da arrecadação total anual do Estado, valor bastante significativo. Caso o crescimento de 5% na arrecadação se concretizasse, em 1983 cerca de metade do valor acrescido seria utilizado para pagar o compromisso assumido e, nos cinco anos seguintes, aproximadamente 33%. Além do valor do novo

investimento, faltava ao Estado complementar 23 milhões de dólares do terceiro aditamento, a serem pagos entre 1982 e 1984. Devemos nos lembrar que o país atravessava uma forte crise econômica naquele momento, e que, portanto, era uma previsão otimista contar com o crescimento anual de 5% da arrecadação. Caso não se concretizasse, o Estado teria que realocar recursos de outras áreas e/ou contrair dívidas.

De fato, ainda de acordo com o documento do SNI, em 1981 a arrecadação real do Estado havia caído 6% e a previsão para 1982 não era nada animadora. Previa-se uma arrecadação de ICM de 183 bilhões de cruzeiros, sendo que a projeção de despesas era de 254 bilhões de cruzeiros, bem acima da arrecadação do seu principal tributo. Os investimentos planejados no valor de 109 bilhões de cruzeiros estavam em risco. Além do desequilíbrio entre arrecadação e despesas, Minas Gerais tinha, na época, uma dívida externa de 41 bilhões de cruzeiros e encontrava-se no Senado uma solicitação para mais 16 bilhões de cruzeiros, para novos empréstimos. Tais valores somados correspondiam a aproximadamente 420 milhões de dólares¹¹⁴.

O relatório do SNI indica que a Fiasa, de maneira direta, não contribuía para o aumento da arrecadação do ICM. Pelo contrário, devido aos incentivos às exportações, a empresa acumulava créditos superiores ao valor arrecadado. Os investigadores não conseguiram obter o montante total de recursos recolhidos de IPI; contudo, era conhecido que esse valor era significativamente superior ao do ICM. Além disso, eles observam que

Como o IPI remunera a União, é a esta que cabe o maior ganho direto pela existência da Fiat Automóveis. Segundo Paulo Haddad, os Estado sempre ficam prejudicados nessas situações, pois, pelo fato de inexistir no Brasil uma política de descentralização industrial, os incentivos têm que ser concedidos regionalmente, e as unidades da Federação acabam prejudicadas pelo comprometimento de sua já insignificante receita (A DISTRIBUIÇÃO, 1982, p.5 e 6).

¹¹⁴ Devido à alta inflação da época, a cotação do dólar/cruzeiro variava bastante. Adotamos a cotação de Cr\$133,77 = US\$1,00 do dia 04 de fevereiro de 1982 (<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19820204-32792-nac-0033-999-33-not>). Apesar da dificuldade e imprecisão na conversão, o valor apresentado serve para termos uma ordem de grandeza dos valores apresentados.

Os dados apresentados no relatório do SNI nos sugerem que a resistência do Estado em aportar novos recursos ia além da imagem política negativa. Na verdade, os recursos comprometidos com a Fiasa eram bastante significativos em relação à situação financeira de Minas Gerais e poderiam afetar outros investimentos sociais que, por sua vez, poderiam gerar benefícios políticos.

Apesar do novo investimento ter sido aprovado pela ALMG, desta vez podemos observar resistências por parte dos parlamentares. O deputado Ademir Lucas do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), apresentou três emendas ao projeto de lei. Na primeira ele propôs que o acordo de acionista, que terminaria em 31 de dezembro de 1988, fosse prorrogado por mais cinco anos, o que garantia ao Estado a manutenção dos controles acertados no terceiro aditamento sobre a gestão da empresa, até 31 de dezembro de 1993. A câmara de deputados acatou e aprovou tal sugestão, o que gerou enorme insatisfação por parte da Fiat (PROJETO DE LEI Nº 1.775/82, 1982).

Em uma comunicação do executivo italiano Simone Fubini para o secretário de Estado de Minas Gerais, Humberto de Almeida, de 3 de maio de 1982, Fubini manifesta seu desapontamento com a decisão da ALMG, alegando que isto não havia sido solicitado durante as negociações. Ele considerou o problema tão grave, que enviaria o vice-diretor geral da Fiat Auto, Ruggero Ferrero, ao Brasil nos próximos dias (TELEX HUMBERTO DE ALMEIDA, 1982). Apesar de o executivo italiano demonstrar surpresa com a emenda e dizer que tal mudança tinha não tinha sido objeto de discussão, encontramos em outro documento interno da Fiat, de 17 de fevereiro de 1982, no qual estavam copiados vários executivos da empresa italiana, que contradiz tal afirmação. Verificamos que o vice-secretário da Fazenda de Minas Gerais, José Eduardo Saraiva, juntamente com o advogado geral do Estado, procuraram os italianos para transmitir uma mensagem do governador à Cesare Romiti, um dos principais executivos da Fiat, alertando, justamente, para a dificuldade política em aprovar o aditamento mantendo-se o acordo de acionistas com vigência até o final de 1988, sendo necessário prorrogá-lo por mais seis anos (RAPPORTI, 1982).

Ou seja, ou ocorreu um erro de comunicação interna entre os executivos da Fiat, ou Simone Fubini estava sendo estratégico ao expressar sua surpresa. Como já observamos, o direito do Estado de exercer certos controles na gestão

da Fiasa incomodava consideravelmente os italianos. Contudo, parece-nos que essa condição era uma contrapartida justificável pelos investimentos realizados pelo povo mineiro. Não seria razoável supor que o Estado somente aportasse capital, sem direito a influenciar ou mesmo controlar a gestão da empresa na qual era sócio. À Fiat interessava o capital do Estado, que era bastante significativo, porém o queria sem o ônus de compartilhar a gestão da empresa.

Além da emenda mencionada anteriormente, o deputado Ademir Lucas propôs que o aditamento só fosse aprovado mediante o compromisso da Fiasa de recontratar, no prazo de seis meses, os aproximadamente 2.600 trabalhadores demitidos nos últimos dois anos. Ele argumentou que era incoerente a ideia de que o Estado deveria investir mais 110 milhões de dólares para evitar problemas sociais, enquanto a empresa, na qual o próprio Estado era sócio, havia dispensado milhares de trabalhadores. Segundo o parecer das comissões conjuntas de Constituição e Justiça, Economia e Finanças da ALMG (PARECER, 1982, p.7 e 8),

Desejamos que todos sejam readmitidos, mas com o devido respeito, esta readmissão não pode ser imposta por um ato legislativo, porque contraria a própria natureza da proposição, que é o fortalecimento planejado das condições econômicas da FIASA da qual o Estado é um dos sócios.

O mesmo deputado também apresentou requerimento para que, durante o tempo que durasse a integralização de capital por parte do Estado, a Fiasa não pudesse promover demissões de seus empregados. Tal requerimento foi igualmente rejeitado. Os deputados mineiros entenderam que garantir a recontratação e a estabilidade de emprego na Fiasa poderia colocar a sua sobrevivência em risco. Não temos informações se houve alguma pressão por parte do Estado na preservação de empregos, evitando-se, ou ao menos amenizando-se, o grande impacto social provocado pela demissão de milhares de trabalhadores. No relatório anual da Fiat Auto de 1981 (RELAZIONI FIAT AUTO, 1982, p.23) consta um cenário ainda pior que o apresentado pelo deputado Ademir Lucas, citam que cerca de 2.900 trabalhadores perderam seus empregos em 1981, o que correspondia a 25% da força total de trabalho.

É interessante notar que o Estado de Minas Gerais fez uma declaração expressa no instrumento de aditamento de que não participaria de outros aumentos de capital (MINAS GERAIS, 1982, Item VII.4). Era um recado à Fiat e uma posição de salvaguarda política do governo mineiro, dando um ponto final nos vários e custosos investimentos do Estado na Fiasa. Se por um lado isso era positivo ao povo mineiro, ao resguardar os recursos do Estado para ações sociais e não mais atuar como um agente capitalista, por outro, tal decisão custou muito caro ao Estado e, portanto, aos mineiros, menos de dois anos depois, conforme veremos mais adiante.

Em 5 de maio de 1982, mesmo dia da publicação da Lei nº 8.182 que autorizou o quarto aditamento pela ALMG, o governador Francelino Pereira encaminhou ao executivo da Fiat Cesare Romiti o texto da lei publicada. Na carta, o governador reiterou sua disposição para gradualmente retirar a presença do Estado no empreendimento, escrevendo

tão logo oportunidade se ofereça, a possibilidade de admissão de um novo sócio, ocasião em que, necessariamente, deverão ser revistos todos os pactos sociais e para-sociais hoje em vigor, inclusive os relativos aos poderes presentemente outorgados ao Estado de Minas Gerais (CARTA GOVERNADOR, 1982, p.2).

Mais uma vez o posicionamento do Estado incomodou os executivos italianos. O advogado Benedito Pati elaborou um parecer jurídico, de forma a orientar a condução da Fiat. No documento, afirma que a disponibilidade do Estado de examinar a possível entrada de um novo sócio era repetitiva e irrelevante. Repetitivo porque tal assunto já havia sido debatido em diversos momentos. Irrelevante porque a Fiasa era uma “sociedade dinâmica sujeita ao ritmo do desenvolvimento do país, do setor e do produto – é também uma empresa de capital, cuja característica é a mobilidade da estrutura societária” (PARERE, 1982, p.3)¹¹⁵. Interessante notar o bilhete de encaminhamento do parecer à Cesare Romiti, no qual podemos observar que o engenheiro Fubini escreve: “A opinião que (o advogado Pati) expressou é que a carta tem um

¹¹⁵ *società dinamica soggetta al ritmo dello sviluppo del paese, del settore e del prodotto - è anche una società di capitale, la cui caratteristica è la mobilità dell'assetto societario.*

significado irrelevante e que não vale a pena respondê-la” (BILHETE, 1982, p.1)¹¹⁶.

Pelo conteúdo do bilhete podemos verificar quão séria era a degradação das relações entre o Estado e a Fiat. A animosidade era evidente e expressava também uma arrogância por parte dos executivos italianos, ao se julgarem no direito de nem ao menos responder uma carta formal, encaminhada pelo governador de um estado brasileiro, representante do sócio que havia aportado, até então, centenas de milhões de dólares no empreendimento, e detentor de cerca de 40% das suas ações. Aparentemente, os italianos não demonstravam mais preocupação em preservar as relações entre as partes. Possivelmente, julgavam que não dependiam mais do Estado após o último aporte de capital, bem como diante da decisão dos mineiros de não mais participarem dos aumentos de capital da Fiasa. Não temos informações sobre uma eventual resposta à carta.

Apesar do incomodo dos executivos da Fiat com a posição do governador, temos evidências de que a busca por um novo sócio continuava, por parte da Fiat. Pelo menos desde janeiro de 1982 os italianos vinham conversando com os executivos da francesa Renault para que estes entrassem como sócios da Fiasa. A ideia era a fabricante mineira produzir o Renault 9, um automóvel de porte médio, recém-lançado na Europa. Segundo as avaliações, a junção com a montadora francesa traria significativas melhorias nos índices financeiros da Fiasa a médio prazo. A concepção inicial seria que os franceses adquirissem 33% das ações da Fiasa, após 31 de dezembro de 1985. O valor de entrada seria baseado no patrimônio líquido constante no balanço de 31 de dezembro de 1985, auditado pela empresa Arthur Andersen, acrescido de um *goodwill*¹¹⁷ de 300 milhões de dólares. Ou seja, a Renault pagaria 33% do patrimônio líquido da empresa apurado no final de 1985, mais 100 milhões de dólares correspondente a um terço do *goodwill* previamente acertado (PRIME

¹¹⁶ Il parere che egli ha espresso è che la lettera ha un significato irrilevante e che non vale nemmeno la pena di rispondere.

¹¹⁷ *Goodwill* é o valor intangível de uma empresa, que se acrescenta aos seus ativos como edifícios, maquinários etc. Pode-se dizer que seria uma espécie de ágio por diversos fatores, como tecnologia, mercado conquistado, imagem da empresa, seus produtos e, principalmente, perspectivas futuras.

VALUTAZIONI, 1982, p.9, REUNIONE CON RENAULT, 1982, p.2, DISCUSSIONS AVEC RENAULT – BRESIL, 1982, p.3).

Interessante notar que a entrada da Renault deveria ocorrer após a apuração do balanço de 1985. É possível verificar que, durante as conversas, a Fiat declarava que a Fiasa atingiria o equilíbrio financeiro a partir de 1982, ou seja, a expectativa era de terem bons resultados ao término de 1985 (VISITA SIG. M. COLLIN, 1982, p.1). Também notamos, nesse documento de março de 1982, que a Fiat ressalta que o governo de Minas Gerais não estava ciente das negociações e que a “Fiat faz presente que o contato com o sócio requer, neste momento, uma abordagem muito delicada e cuidadosa” (VISITA SIG. M. COLLIN, 1982, p.2)¹¹⁸. As negociações se estenderam ao menos até julho de 1982.

Indagamos sobre a decisão da Fiat de não comunicar o governo de Minas Gerais sobre as negociações, pelo menos até determinado momento, especialmente considerando o interesse manifestado pelo governador na entrada de um novo parceiro no projeto. Como observado, a Fiat buscava a saída do Estado da sociedade, sem incorrer em custos para a empresa ou, até mesmo, buscava uma compensação pela retirada do sócio. Pode-se especular que a Fiat não desejava, naquele momento, que o Estado tomasse conhecimento da avaliação do *goodwill* da sociedade em 300 milhões de dólares. Também é possível que a empresa tenha considerado que a participação do Estado poderia, de alguma forma, interferir nas negociações em curso. De qualquer maneira, a situação demonstra mais uma vez a dificuldade no relacionamento entre os dois principais sócios, com desconfianças e falta de transparência.

Foi nesta mesma época que ocorreu a saída do IMI da sociedade. Em 18 de outubro de 1982 o IMI vendeu suas ações na Fiasa para o Overseas Union Bank (Bahamas), o qual, conforme verificamos na documentação, fazia parte do grupo Fiat (NASSAU, 1982, p.1, LUXEMBOURG, 1982, p.1 e VENDITA, 1982, p.17). O valor de venda das ações foi fixado em 17,8 milhões de dólares, quantia investida pelo IMI nos primeiros anos da sociedade, a ser pago, sem juros, em

¹¹⁸ Fiat fa presente che il contatto con il socio richiede in questo momento un approccio molto delicato ed attento.

diversas parcelas até 1990. Porém, em dezembro de 1982 decidiu-se antecipar todos os pagamentos, reduzindo-se assim o valor a cerca de 10 milhões de dólares. A Fiat alega que a venda foi uma condição do IMI para autorizar a reestruturação do empréstimo realizado em 1976, e que o valor real das ações em 1982 era de apenas 3,4 milhões de dólares (IMI – PARTECIPAZIONE, 1992, p.1 e 2 e TRANSFERIMENTO, 1983, p.1). A documentação revela que havia tensões na relação entre a Fiat e o IMI, assim como existia entre a Fiat e o Estado.

Ao término do ano de 1982 a Fiasa produziu 163.443 veículos, número significativamente melhor que o ano anterior, no qual foram produzidas 130.381 unidades. Retomou-se praticamente o nível de produção de 1980, que havia sido o melhor ano da Fiasa até então (ANFAVEA, 1993, p.73). De acordo com o relatório do conselho da Fiat Auto de 1982, foram exportados mais de 100.000 veículos e cerca de 71.000 motores em 1982, mostrando mais uma vez a importância do mercado externo à Fiasa. Ainda de acordo com o relatório, o mercado brasileiro de veículos apresentou um crescimento de cerca de 24% em 1982, em relação ao ano anterior. Alegam que a retomada foi atribuída tanto às estratégias comerciais da indústria automobilística, quanto à política salarial que possibilitou a recuperação do poder de compra das camadas de renda mais baixa dos trabalhadores (RELAZIONI FIAT AUTO, 1983, p.30).

CAPÍTULO 6 – O desfecho da parceria

No sexto capítulo, examinamos os últimos anos da parceria entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat. O primeiro tópico, intitulado “1983: rumo à separação”, aborda como a ascensão do primeiro governo de oposição ao regime militar em Minas Gerais influenciou as relações entre o Estado e a empresa italiana. Investigamos a preparação dos executivos da multinacional para uma rodada de negociações com o novo governo, visando um aumento de capital na Fiasa e na FMB, e como isso impactou a composição acionária nas duas empresas.

No segundo tópico, “O fim da sociedade - uma solução em busca de um problema”, examinamos os anos subsequentes ao quarto e quinto aditamento, nos quais a Fiasa passou a operar com lucro. Observamos que, mesmo diante desse cenário positivo, a Fiat persistiu na busca por um novo parceiro do setor automobilístico. Investigamos um episódio ocorrido no final do governo de Hélio Garcia, envolvendo uma operação realizada a portas fechadas entre sua equipe e a Fiat, que resultou na retirada do Estado da sociedade da Fiasa, com prejuízos para os interesses do povo mineiro.

No terceiro e último tópico, intitulado “O Divórcio”, examinamos a controversa reação de Newton Cardoso, o novo governador de Minas Gerais, diante da negociação realizada por seu antecessor, resultando em uma crise sem precedentes entre a empresa italiana e o Estado. Investigamos também como a ALMG reagiu à operação do governo anterior, iniciando uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para examinar a transação. Observamos que, diante da crise instaurada, os dois lados buscaram uma solução negociada, que culminou no término da sociedade que perdurara por 15 anos. Adicionalmente, discutimos as últimas pendências entre os sócios, que resultariam em custos substanciais para o Estado.

6.1 - 1983: rumo à separação

Conforme já vimos, o ano de 1982 marcou a volta das eleições diretas para governadores. Era um passo importante de retorno à democracia do país. Ainda que o governo federal tenha usado de algumas manobras para tentar

barrar o avanço da oposição¹¹⁹, esta conquistou a vitória em diversos estados, entre eles os três maiores estados da nação: São Paulo, com Franco Montoro, Rio de Janeiro com Leonel Brizola e Minas Gerais com Tancredo Neves.

Em seu discurso de posse, Tancredo Neves lembrou a fase crítica que, tanto o país quanto o Estado de Minas Gerais, estavam atravessando, conforme podemos verificar abaixo:

Assumimos o Governo em hora de crise. A economia se estiola no desemprego e na redução das atividades criadoras da riqueza. Minas Gerais, em sua condição de Estado mediterrâneo, sofre com mais intensidade duros impactos dos desajustes nacionais.

...

Sabemos, porque sentimos em nossa carne, que as atividades rurais estão imersas no desânimo do esforço sem resposta satisfatória e na angústia do intolerável endividamento. Desativam-se as empresas industriais, com o cortejo sinistro do desemprego, que amplia a área da miséria, da dor e do desespero em tantos e tantos lares de Minas.

O comércio sucumbe ao peso de fortes encargos sociais e financeiros, e os empresários assistem, confrangidos, à inflação corroer seu patrimônio, somado, tantas vezes, pelo persistente esforço de várias gerações. A máquina administrativa, cara e obsoleta, cada vez mais se distancia de sua finalidade, tornando-se lenta e desumana (BERNARDINO, 1985, p.26 e 27).

Chama a atenção a última frase, na qual fala que a máquina administrativa de Minas Gerais era “cara e obsoleta, cada vez mais se distancia de sua finalidade, tornando-se lenta e desumana”. Pode-se interpretar que, pelo menos em parte, essa observação faz alusão à relação entre o Estado e a Fiat. Em uma matéria do jornal carioca *Jornal do Brasil*, de 27 de dezembro de 1982, ou seja, após o resultado das eleições já serem conhecidos, afirma-se que os parlamentares mineiros, até mesmo os do PDS, partido do governo, fizeram “oposição a qualquer novo comprometimento do Estado com a Fiat. E essa foi

¹¹⁹ O governo federal contava com a divisão da oposição em diversos partidos após o fim do bipartidarismo, e impôs a proibição de coligações partidárias. Além disso, determinou o voto vinculado, no qual o eleitor era obrigado a votar em candidatos do mesmo partido para todos os cargos em disputa.

uma das bandeiras usadas pelo Senador Tancredo Neves durante a campanha” (NEGOCIAÇÃO, 1982, p.13). Complementam dizendo que isso pode ter contribuído para que o PMDB tivesse conquistado a maioria das cadeiras da ALMG. Outra matéria do jornal *OESP*, de 27 de novembro de 1982, cita algo semelhante, ao afirmar que “a oposição tenha sempre criticado muito a participação do Estado no empreendimento” (PARA A FIAT, 1982, p.25).

Embora na matéria do jornal *OESP*, acima citada, o presidente da Fiasa, Miguel Augusto Gonçalves, tenha afirmado que nada mudava para a empresa após as eleições, o fato é que era a primeira vez, desde o início das conversas entre o Estado e a Fiat no final de 1970, que os executivos italianos se deparavam com um governo de oposição, que vinha criticando há tempos a posição do Estado perante a empresa italiana. Era de se esperar mudanças. Surpreendentemente, isto não foi ruim para a Fiat.

Antes mesmo da posse de Tancredo Neves, o advogado Benedito Pati, representando a Fiat, teve um encontro com o novo governador. Segundo seu relato, Tancredo Neves estava muito disposto a entender e buscar soluções para os problemas da Fiasa, mas que naquele momento encontrava-se pouco informado sobre o assunto. Em um gesto de aproximação, o novo governador foi convidado a visitar a Fiat na Itália no final de março de 1983, mas tal convite foi repassado ao vice-governador Hélio Garcia. Posteriormente, por requisição de Hélio Garcia, a visita foi adiada para segunda metade de abril. Em 13 de abril de 1983, logo após a posse do novo governador, os altos executivos da Fiat Cesare Romiti e Vittorio Ghidella, respectivamente o diretor executivo do grupo e o responsável pela divisão automobilística, visitaram o Brasil e tiveram encontros com o presidente da República, general João Figueiredo, e os ministros Delfim Netto e Ernane Galvêas. Não temos notícia se eles se reuniram com Tancredo Neves, porém, em 30 de março, durante o planejamento da viagem, ainda não haviam conseguido confirmar a agenda com o governador (INCONTRO, 1983, VISITA, 1983 e PREVISTA, 1983, p.36).

A aparente relutância de Tancredo Neves em ter contatos diretos com os dirigentes da empresa italiana pode ter sido uma estratégia de distanciamento de um assunto delicado: um novo aumento de capital na Fiasa e FMB planejado pelos executivos italianos. Apesar do investimento no valor de 300 milhões de

dólares acordado no quarto aditamento, assinado em janeiro de 1982, em dezembro do mesmo ano já se discutia a necessidade de mais recursos financeiros, como evidenciado na matéria do *Jornal do Brasil*, de 27 de dezembro de 1982 (NEGOCIAÇÃO, 1982, p.13). Um documento interno da Fiat, do início de março de 1983, mostra que os executivos italianos nesta época estavam debatendo internamente a possível nova capitalização da empresa. Entretanto, consideravam improvável a participação do Estado nessa operação (INCONTRO, 1983). Além de prevista, a não participação do Estado na nova operação possivelmente foi desejada e planejada pelos italianos.

Na ata de reunião realizada em 17 de maio de 1983, entre altos executivos da Fiat, entre eles Cesare Romiti e Vittorio Ghidella, cujo objetivo era delimitar a estratégia para a próxima negociação com o Estado, podemos identificar elementos importantes de como a Fiat pretendia se conduzir naquele momento com relação ao Estado (STRATEGIA, 1983). O documento começa com algumas premissas. Afirmam que, em 30 de junho de 1983, a Fiasa estaria com os índices previstos no contrato de empréstimo com o Citicorp, garantido pelo Estado, fora dos parâmetros acordados. Mostram também preocupação com uma possível maxidesvalorização do cruzeiro, expondo a sociedade a um risco cambial de 250 milhões de dólares. Lembram que a participação acionária na Fiasa era de 60% para a Fiat e 40% para o Estado. Por fim, alegam que a FMB necessitava de um aporte urgente de 70 milhões de dólares.

Diante do cenário de elevado risco de uma maxidesvalorização e da necessidade financeira da sociedade, decidem enviar ao Brasil uma equipe para negociar com o Estado. Interessante notar uma observação entre parênteses do documento: “e com o objetivo de negociar com o Estado a redução dos poderes atribuídos a ele pelo Acordo de Comunhão de Interesses, a partir de uma posição de vantagem” (STRATEGIA, 1983, p.1)¹²⁰. Ou seja, a Fiat pretendia resolver dois problemas com a negociação, na qual supunha estar em posição de vantagem: a situação financeira da empresa e reduzir os poderes do Estado, algo que incomodava os executivos italianos há bastante tempo.

¹²⁰ e nella ottica di negoziare con lo Stato una riduzione dei poteri attribuitigli dall'Accordo di Comunionione di Interessi da una posizione di vantaggio.

A primeira abordagem seria propor, ao Estado, uma capitalização de 100 milhões de dólares na Fiasa e de 70 milhões de dólares na FMB, sendo que cada sócio deveria aportar recursos proporcionais à sua participação nas empresas. Porém, já anteviam que tal proposta não seria aceita pelo Estado. Diante da certeza de resposta negativa por parte do Estado, iriam manifestar a disposição de a Fiat realizar uma operação de financiamento *back-to-back*¹²¹, em favor da Fiasa, no valor de 100 milhões de dólares. Além disso, a Fiat se propunha a aumentar o capital da FMB em até 70 milhões de dólares.

Como contrapartida a este “considerável esforço financeiro do Grupo Fiat”, solicitariam ao Estado que resolvessem a questão do ICM. A Fiasa, ao exportar grandes volumes de veículos e motores, acumulou créditos de ICM como parte dos incentivos à exportação. De acordo com a Fiat, isso resultou em uma dívida do Estado com a fabricante mineira no valor de 30 milhões de dólares. Além da questão do ICM, propunham efetuarem a redução do capital social da FMB e a sua reconstituição pelo aporte de capital a ser realizado. Esta operação diluiria a participação do Estado na empresa; explicaremos como funciona tal operação posteriormente.

Nesta reunião, os executivos avaliaram que, mesmo após concluírem as negociações e a implementação das propostas feitas, ainda permaneceria o problema dos índices do empréstimo do Citicorp. “Neste sentido, os bancos devem ser incentivados a se dirigirem principalmente ao Estado como garantidor da operação, a fim de colocá-lo sob pressão, sem, no entanto, antever que a situação deva deteriorar dramaticamente “(STRATEGIA, 1983, p.2)¹²². Complementam avaliando que, uma vez passado o risco de maxidesvalorização, poderiam voltar ao Estado para propor livrá-lo das dificuldades com os bancos: a Fiat conduziria de forma isolada a capitalização da Fiasa, no montante dos 100 milhões de dólares da operação de *back-to-back*. Mas isso não seria gratuito,

¹²¹ No caso, a Fiat emprestaria o referido valor à Fiasa, a qual se responsabilizaria a obter empréstimo subsequente de igual valor de terceiros (bancos). Seria uma estratégia para ajudar a Fiasa a obter o financiamento necessário, com a Fiat atuando como garantidora ou intermediária para tornar a operação mais segura. Em suma, é um empréstimo condicionado à obtenção de outro empréstimo com o mesmo valor por parte da Fiasa.

¹²² Al riguardo si ritiene che le Banche dovranno essere indotte a rivolgersi prevalentemente allo Stato quale garante dell'operazione, in modo da porlo sotto pressione senza che peraltro si ritenga che la situazione debba drammaticamente precipitare.

em troca poderiam exigir a realização da desvalorização e reconstituição do capital da Fiasa, o que acarretaria a diluição da participação do Estado no capital da empresa. Conforme mencionado anteriormente, abordaremos mais detalhadamente o funcionamento dessa operação mais adiante. Além desse benefício, planejavam também exigir uma série de outras vantagens, como redução dos poderes do Estado ou alterações nos preços de exportação. Não deixam claro o que pretendiam com relação ao preço de exportação.

Conforme podemos verificar, os executivos da Fiat propuseram uma nova capitalização da Fiasa e da FMB, já antecipando que o Estado não estava disposto a alocar mais recursos nessas empresas. Na realidade, é possível concluir que não desejavam tal aporte, pois vislumbravam oportunidades diante da recusa do Estado. Os indicadores financeiros da Fiasa, que estavam fora dos limites estabelecidos no contrato com o Citicorp e tendo o Estado como garantidor, levaram os italianos a planejar a utilização da pressão dos bancos, incentivados pela própria Fiat, para alcançar objetivos há muito tempo desejados, como a redução do poder do Estado na sociedade e a diluição de sua participação acionária.

Conforme antecipado pelos executivos da Fiat, de fato o Estado não aceitou participar do novo aporte de capital na Fiasa e FMB. Poucos meses após a citada reunião de preparação para a negociação com o Estado, surgem notícias da relutância do governo mineiro em realizar novos investimentos, como a publicada no jornal *Estado de Minas* em 12 de agosto de 1983 (FIAT, 1983, p.10), na qual informam que o diretor da Fiat para a América Latina, Ludgero Ferrero, pretendia encontrar-se com o governador Tancredo Neves para tentar demovê-lo da decisão de não participar na nova capitalização da Fiasa. Citam também que a empresa pretendia investir cerca de 200 milhões de dólares para o lançamento do Fiat Uno em 1984 e três outros modelos posteriormente. Semelhante conteúdo podemos verificar no jornal *OESP* do dia seguinte (MINAS, 1983, p.25). Nas duas matérias observamos que havia uma tentativa de convencer o governo mineiro em participar do investimento, necessário para os novos lançamentos da empresa, mas sem sucesso nas negociações.

No dia 18 de agosto de 1983 a Fiat e Estado de Minas Gerais publicaram uma nota oficial conjunta sobre o assunto, na qual afirmam que haviam concluído

as negociações, e que a empresa italiana iria proceder com exclusividade à capitalização de 170 milhões de dólares, de forma a “completar os recursos financeiros requeridos pelos programas de lançamento de novos produtos da Fiat Automóveis S/A e FMB” (FIAT S/A, 1983, p.11). Iriam destinar 100 milhões de dólares para a Fiasa e os 70 milhões de dólares restantes para a FMB.

Na realidade, os sócios assinaram o quinto aditamento ao acordo de comunhão da Fiasa um dia antes da publicação da nota oficial, em 17 de agosto de 1983, aprovado pela ALMG por meio da Lei nº 8.457 de 25 de outubro de 1983 (V Aditamento, 1983 e MINAS GERAIS, 1983). O novo aditamento previa a redução do capital social da empresa no montante igual ao dos prejuízos acumulados, com posterior elevação de 100 milhões de dólares, recursos estes subscritos integralmente pela Fiat. Afirma-se, no documento assinado, que as negociações entre as partes tinham por objetivo “suprir a Fiasa dos recursos inexigíveis necessários ao saneamento financeiro da sociedade e ao atendimento dos índices – pactuados com os Bancos Credores do empréstimo externo – aplicáveis às suas demonstrações financeiras” (MINAS GERAIS, 1983, p.3). Ou seja, justificaram o novo investimento pela necessidade de atender os índices financeiros acordados com os bancos credores. Essa operação resultou em uma significativa redução da participação do Estado na Fiasa, que caiu de pouco mais de 40% para 20%.

Para elucidar a operação realizada no quinto aditamento, vejamos a tabela 7, cujos valores são fictícios, destinados somente a facilitar a compreensão.

Tabela 7**Composição do capital social da Fiasa após o V Aditamento - Números fictícios**

Linha	Item	Valor	Participação
1	Capital social antes do quinto aditamento	500	
2	Prejuízos Acumulados	400	
3	Capital social após redução dos prejuízos acumulados	100	
4	Capital Social do Estado de MG = 40% da Linha 3	40	40%
5	Capital Social da Fiat = 60% da Linha 3	60	60%
6	Novo investimento subscrito pela Fiat	100	
7	Novo capital social = Linha 3 + Linha 6	200	
8	Capital Social do Estado de MG = Linha 4	40	20%
9	Capital Social da Fiat = Linha 5 + Linha 6	160	80%

Antes dessa última alteração, o Estado detinha aproximadamente 40% das ações da Fiasa, enquanto a Fiat possuía os 60% restantes. Suponhamos que o capital social da empresa, antes da operação, fosse de 500 unidades monetárias (UnM) e que o prejuízo acumulado totalizasse 400 UnM. Conforme planejado, o prejuízo acumulado foi deduzido do capital social, resultando em um novo capital de 100 UnM (500-400). Com o Estado detendo cerca de 40% do capital da empresa, sua participação pós-operação passou a ser equivalente a 40% de 100 UnM, ou seja, 40 UnM, enquanto os 60 UnM restantes pertenciam à Fiat. O quinto aditamento previa não apenas a redução do capital social pelo valor do prejuízo acumulado, mas também o subsequente aumento do novo investimento da Fiat, representado aqui por 100 UnM. Dessa forma, o novo capital social foi ajustado para 200 UnM (100+100). Com o Estado agora detendo 40 UnM no capital social, sua participação passou a corresponder a 20% (40/200) das ações da empresa, ficando os 80% restantes sob posse da Fiat.

Em números reais, antes do quinto aditamento o Estado possuía 40,7% das ações da Fiasa, e após passou a ter 20,02%, ou seja, sua participação foi fortemente diluída na operação, passando a ter menos da metade das ações que possuía anteriormente. Não temos elementos para avaliarmos que se tal operação era de fato necessária ou benéfica à Fiasa, mas olhando os dados fornecidos no processo de aprovação da Lei nº 8.457/83 (PROCESSO LEI Nº 8.457/83, 1983), vemos que, de acordo com os números apresentados,

possivelmente levar-se-ia muitos anos para que os prejuízos acumulados fossem eliminados da contabilidade da empresa.

Foi anexado ao documento o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados da Fiasa do primeiro semestre de 1983 e, pelos números apresentados, os prejuízos acumulados correspondiam a 292 bilhões de cruzeiro. O faturamento, após a dedução dos impostos incidentes sobre as vendas, do primeiro semestre havia sido de 136 bilhões de cruzeiros, ou seja, extrapolando para o ano todo, seria algo em torno de 270 bilhões de cruzeiros, menor que os prejuízos acumulados. Já o lucro operacional, aquele apurado antes da dedução de juros e impostos sobre o lucro, foi de 14 bilhões de cruzeiros para o semestre, ou seja, projetando para o ano, seria algo em torno de 28 bilhões de reais, cerca de dez vezes menor que os prejuízos acumulados; já o lucro líquido, quando ocorresse, certamente seria significativamente menor que o operacional, o que nos leva a crer que seriam necessários vários anos, talvez mais de uma década, para que a Fiasa pudesse quitar seus prejuízos acumulados. Para efeito de nossa análise, consideraremos que a operação foi realizada dentro das normas vigentes da época e foi igualmente necessária e adequada.

O Estado precisaria ter investido aproximadamente 40 milhões de dólares, do total de 100 milhões de dólares do aumento de capital, a fim de manter sua participação de 40%. Admitindo-se que foi razoável a dedução dos prejuízos acumulado do capital social antes da nova capitalização, fica o questionamento se foi igualmente razoável o Estado não ter participado da operação de forma a preservar a sua participação acionária na sociedade.

Embora os números na tabela 8 abaixo possam conter algumas imprecisões, eles oferecem informações valiosas para realizarmos uma análise da operação em questão. Conforme evidenciado, antes do quinto aditamento, o Estado se comprometeu a investir 334 milhões de dólares na Fiasa, montante que garantiu a ele uma participação de 40,7% nas ações da sociedade¹²³. Levando-se em consideração a existência de inflação também em dólares, para

¹²³ Os números não são precisos, pois outros fatores, como encargos financeiros, podem influenciar a composição final do capital social da empresa.

uma análise mais precisa, é necessário ajustar-se os valores envolvidos. Assim, se atualizarmos os montantes pagos pelo Estado em dólares, conforme estabelecido nos aditivos, considerando a inflação nos Estados Unidos até 1983, e somarmos aos demais valores que o Estado ainda precisava desembolsar na época, mas que já estavam comprometidos, o total equivaleria a aproximadamente 460 milhões de dólares (anexos 1 e 2).

Tabela 8
Composição do capital social da Fiasa antes do V Aditamento US\$1,000.00)

Evento	Ano	Estado MG	Fiat	Total
Acordo de comunhão	1973	71.500	71.500	143.000
Adicional ao acordo	1973	17.500	17.500	35.000
I Aditamento	1974	25.000	25.000	50.000
Capitalização <i>know-how</i>	1975	-	12.000	12.000
II Aditamento	1975	40.000	60.000	100.000
III Aditamento	1979	70.000	90.000	160.000
IV Aditamento	1982	110.000	190.000	300.000
Total antes do V Aditamento		334.000	466.000	800.000

Não teria sido assim mais razoável investir cerca de 40 milhões de dólares, representando menos de 9% do montante investido/comprometido até aquele momento (em valores corrigidos pela inflação norte-americana), a fim de preservar a participação no empreendimento e, conseqüentemente, proteger o investimento e os esforços empreendidos pelo povo mineiro?

A resposta à esta pergunta não é simples e requer a análise de vários aspectos. O primeiro, e talvez o mais crítico, é verificar se o Estado possuía a capacidade financeira de realizar um novo aporte, mesmo sendo este menor que os anteriores. Não adiantaria ser “um bom negócio” ao Estado participar da nova capitalização da Fiasa, se ele não possuía recursos para tal. Conforme vimos no relatório do SNI referente ao quarto aditamento de 1982 (A DISTRIBUIÇÃO, 1982), a situação financeira do Estado naquela época não era confortável, a arrecadação do principal imposto estadual, o ICM, havia apresentado queda de 6% em 1981 e as perspectivas para 1982 não eram animadoras. Podemos inferir que, em 1983, a situação não tenha apresentado melhoras, considerando-se que o PIB do país encolheu 2,93% naquele ano (IBGE, s.d.).

Além da situação financeira do Estado na época, devemos levar em consideração que parte do compromisso assumido no terceiro aditamento de 1979, cerca de 14 milhões de dólares, deveriam ser pagos entre 1983 e 1984, e que todo o valor compromissado no quarto aditamento, 110 milhões de dólares, seriam pagos entre 1983 e 1988. Ou seja, o Estado tinha o compromisso de desembolso futuro de cerca de 124 milhões de dólares, mesmo sem participar na capitalização do quinto aditamento.

Não temos informações suficientes para afirmar que o Estado não poderia aportar novos recursos na Fiasa, mas podemos concluir que obter os recursos necessários, algo em torno de 40 milhões de dólares, para preservar sua participação na empresa não seria uma tarefa fácil, dada a situação econômica de Minas Gerais e do país, assim como a necessidade de honrar os compromissos assumidos pelos governos anteriores.

Devemos também levar em consideração a perspectiva política da operação. Tancredo Neves, assim como a oposição mineira em geral, havia sido um crítico dos constantes aportes financeiros do Estado na Fiasa. Seria, portanto, politicamente delicado a ele efetuar um novo investimento, justamente em seu primeiro ano de governo. O item 1.3.2 do quinto aditamento (MINAS GERAIS, 1983, p.3), determina que o valor a ser aportado, 100 milhões de dólares, seria “subscrito e realizado exclusivamente por FIAT e com a observância, portanto, da declaração do ESTADO, expressa no item VII.4 do IV ADITAMENTO, de não participar de novos aumentos de capital”. Ou seja, Tancredo Neves não precisaria justificar a ausência de participação no novo aditamento, pois esta foi uma decisão tomada pelo governo anterior.

Na exposição de motivos encaminhada pelo procurador geral do Estado, José Olympio de Castro Filho, e pelo secretário da Fazenda, Luiz Rogério Mitraud de Castro Leite, ao governador Tancredo Neves, em 09 de setembro de 1983, para “institucionalizar o resultado dos avanços alcançados em entendimentos para a nova capitalização do Projeto FIASA” (EXPOSIÇÃO, 1983, p.1), alegam que

Temos, agora, um quadro recortado por dificuldades no momento insuperáveis, em uma esquina da história onde a preservação do mínimo de subsistência avulta nas prioridades, levando o Poder Público a

reescalonar projetos, seccionar planos de gastos públicos, concentrando os recursos do erário público no sentido de garantir, ao menos, o cumprimento dos deveres clássicos do Estado, entre eles a alimentação, habitação, ensino, saúde, segurança.

Seria, pois, rematada insensatez, ainda que pudesse ser tentador, o ato político de governo que indicasse ou determinasse novas injeções de recursos numa empresa privada, forjada pelos resultados proveitosos do labor comum.

Justamente porque já sedimentada, ainda que atravessando dificuldades normais e inevitáveis dentro da crise atual, a FIASA pode e deve seguir seus rumos com participação progressivamente menor do sócio estatal. Nem se trata do tema privatização versus estatização. A retirada gradual, sem ideia de ser definitiva, do Estado de Minas, do quadro social da empresa, representa, pura e simplesmente, o vencimento de uma etapa (EXPOSICÃO, 1983, p.2).

É coerente o argumento que a atuação do Estado deve estar voltada para ações sociais, como bem lembrado na argumentação acima. É igualmente razoável a saída gradativa do agente público de uma atividade empresarial tipicamente privada, como é uma indústria automobilística. Mas fica a questão se teria sido o melhor momento e a melhor forma de realizar este processo de retirada do Estado da sociedade.

Ao avaliarmos a viabilidade de realizar um novo investimento, é crucial levarmos em consideração não apenas a situação da empresa naquele momento, mas também, e talvez principalmente, suas perspectivas futuras e, tudo indicava que a partir de 1983 as projeções para a Fiasa eram animadoras. Posteriormente aos vários e significativos aportes de capital, em especial o último deles, ocorrido em 1982, no total de 300 milhões de dólares, a empresa estava no caminho do seu equilíbrio financeiro, conforme os próprios executivos italianos afirmaram aos franceses, nas discussões sobre a possível entrada da Renault na sociedade.

Além disso, após anos fabricando o Fiat 147 e seus derivados, a empresa estava preste a lançar um novo veículo, o Fiat Uno, apresentado na Europa no início de 1983, com grande sucesso de vendas, o que, portanto, dava indícios que tal sucesso poderia se repetir aqui. O valor de *goodwill* de 300 milhões de

dólares que estava em negociação com a Renault no ano anterior é mais uma evidência de que as perspectivas da empresa dali para frente eram positivas. O *goodwill* é essencialmente determinado pelas projeções futuras da empresa.

Quando o quinto aditamento foi assinado, resultando em uma redução de mais de 20% na participação do Estado na Fiasa, tudo indicava que a empresa estava prestes a entrar em um período de resultados positivos. De fato, em 1984, a Fiasa registrou seu primeiro lucro, um feito que se repetiu nos dois anos seguintes. No mercado de ações, existe um princípio fundamental: comprar na baixa e vender na alta. O que aconteceu com o Estado foi precisamente o oposto; foi como se estivesse vendendo suas ações na baixa, já que sua participação foi reduzida pela metade devido à sua incapacidade de injetar cerca de 40 milhões de dólares, justamente em um momento que as perspectivas eram bastante positivas à Fiasa, ressaltando-se que o Estado, até aquele momento, já havia investido/comprometido cerca de 460 milhões de dólares na iniciativa. Por outro lado, para a Fiat, essa transação foi uma aquisição de 20% das ações da Fiasa pelos 40 milhões de dólares, o que certamente se mostrou uma operação excelente, tanto que eles desejaram e planejaram esse desfecho.

Não temos informações concretas sobre a real capacidade financeira do Estado para realizar o desembolso necessário a fim de manter sua participação, mas em termos de preservação dos investimentos feitos pelo povo mineiro, a transação foi prejudicial. Isso ficará ainda mais evidente quando, mais adiante, analisarmos como o Estado se retirou do empreendimento.

Conforme analisado, a decisão de participar ou não da nova capitalização da Fiasa envolvia diversas perspectivas, como a política, a capacidade financeira do Estado e a preservação dos investimentos realizados até então. Entretanto, parece que a visão predominante na decisão final foi a de natureza política. Desde antes da proposição da operação e, portanto, antes mesmo de se ter conhecimento de seus detalhes e consequências, o governo de Tancredo Neves já declarava que não participaria de novas capitalizações da Fiasa. Essa inferência é confirmada pelo secretário da Fazenda de Tancredo Neves, Luiz Rogério Mitraud, que, em seu depoimento a uma CPI da ALMG em 1987, que

investigou a permuta de ações detidas pelo Estado na Fiasa por outra empresa a ser formada¹²⁴, afirmou, ao abordar a operação realizada no quinto aditamento:

Do aspecto do acordo feito em 1983, alguns pontos devem ser levados em consideração. O primeiro deles é que eram colocações políticas, no governo da época, se não me engano inclusive, compromissos feitos na campanha do governador Tancredo Neves, em que o projeto Fiat era um projeto consolidado e que o governo não colocaria nenhum recurso público nele (CPI - DEPOIMENTO MITRAUD, 1987, p.56).

Embora a declaração de Mitraud seja um tanto confusa, ela sugere que o aspecto político foi um importante fator na decisão de não participar do novo aumento de capital. Além disso, em seu depoimento, Mitraud aborda as dificuldades financeiras do Estado para alocar novos recursos na Fiasa em 1983.

Mesmo diante das limitações financeiras do Estado, se o enfoque tivesse sido a preservação dos investimentos realizados pelo povo mineiro, talvez alternativas tivessem surgido na mesa de negociação, que transcorreu conforme o planejado e desejado pelos altos executivos da Fiat.

De fato, ao relembrarmos a reunião realizada pela Fiat, na Itália, em maio de 1983, fica claro que tudo se desenrolou de acordo com a previsão, planejamento e desejo dos executivos italianos. Apesar das aparentes intenções da Fiat em relação à participação do Estado no novo investimento, conforme divulgado na imprensa, sabemos que os italianos anteciparam e almejaram que isso não acontecesse. A justificativa para o novo aporte de capital foi a necessidade de ajustes nos índices financeiros, conforme acordado com as instituições financeiras. Por fim, ocorreu a operação de redução do capital social da Fiasa e a subsequente recomposição por meio do novo capital, resultando na diluição da participação do Estado na sociedade. Para a Fiat, essa foi, sem dúvida, uma ótima oportunidade para avançar em direção ao controle total da empresa.

Olhando em perspectiva, temos ainda outro questionamento: se a redução do capital social pelo prejuízo acumulado era crucial à saúde financeira da Fiasa, ao ponto de o Estado ter concordado com a operação mesmo com a

¹²⁴ Iremos mais adiante discorrer sobre a operação de permuta realizada, assim como sobre a CPI instaurada pela ALMG em 1987 para investigá-la.

redução, pela metade, da sua participação acionária, isto não poderia ter sido feito no ano anterior, na assinatura do quarto aditamento, no qual o Estado tinha aportado substanciais recursos? Certamente os prejuízos não se acumularam entre janeiro de 1982 e agosto de 1983, período que separa os dois aditamentos. Igualmente é certo que, caso a operação tivesse sido realizada no quarto aditamento, a redução da participação acionária do Estado teria sido muito menor.

Não temos elementos para avaliar se em 1982 a operação não era crucial à Fiasa como foi no ano seguinte, tampouco sabemos se a hipótese não havia sido cogitada anteriormente, embora seja razoável supor que a Fiasa, assim como o Estado e a Fiat, contava com bons profissionais para avaliar tal questão. O que sabemos é que a operação só foi realizada quando era de conhecimento da Fiat que o Estado não participaria da nova capitalização. Além disso, é importante ressaltar que a dependência da empresa italiana em relação ao Estado já não era significativa naquele momento, uma vez que a Fiasa se encontrava prestes a alcançar seu equilíbrio financeiro.

Assim como na Fiasa, foi assinado o quinto aditamento ao acordo de comunhão referente à FMB, aprovado pela ALMG por meio da Lei nº 8.455 de 24 de outubro de 1983 (MINAS GERAIS, 1983). Pelo novo aditamento, ficou decidido a capitalização da empresa em 70 milhões de dólares. Semelhantemente ao realizado no caso da Fiasa, esse valor foi integralmente subscrito pela Fiat, e foi realizada a operação de redução do capital social no montante dos prejuízos acumulados, com posterior recomposição com a nova subscrição. No caso da FMB, a composição do capital após a redução dos prejuízos acumulados, e antes da sua recomposição, era de 5% do Estado, 30% da Fiasa e 65% da Teksid, uma empresa subsidiária do grupo Fiat (PROCESSO LEI Nº 8.455/83, 1983, p.11). Ou seja, entre a sua participação direta e por meio da Fiasa, o Estado tinha cerca de 11% das ações da empresa. Não foi informada a composição acionária após a recomposição do capital, mas certamente a participação do Estado caiu substancialmente.

De acordo com uma matéria publicada na revista *Senhor*, de 18 de janeiro de 1984, o secretário da fazenda de Minas Gerais, Luiz Roberto Mitraud, referindo-se aos aditamentos de 1983, disse que “foi uma negociação simples,

tranquila, sem nenhum trauma” (CRUZ, 1984). Embora não tenhamos encontrado, na documentação, detalhes de como as negociações se desenrolaram, possivelmente estas ocorreram conforme a declaração de Mitraud, pois nos parece que havia mais alinhamentos que divergências entre as duas partes. O desfecho ocorreu conforme desejado aos dois lados: o Estado não efetuou novos desembolsos e tudo transcorreu de acordo com o planejado pelos executivos da Fiat. Podemos também constatar que as operações realizadas implicaram em perdas significativas dos investimentos realizados pelo povo mineiro. Não nos parece que houve esforços no sentido de preservá-los. Era o início do fim da parceria entre os dois sócios.

6.2 – O fim da sociedade - uma solução em busca de um problema

O mercado de veículos leves caminhou no sentido inverso da economia do país em 1983, apresentando um aumento de vendas de 6,9% em relação ao ano anterior, passando de 641.992 unidades vendidas para 686.584 unidades, enquanto o PIB do país sofreu uma queda de 2,93%, e a inflação disparou de um já elevado patamar de 99,72%, em 1982, para o índice de 210,99%, em 1983 (ANFAVEA, 1993, p.85, IBGE, s.d. e IPEADATA - IGP-DI, s.d.). De acordo com o relatório da diretoria da Fiat Auto de 1983 (RELAZIONI FIAT AUTO, 1984, p.30), essa aparente contradição se deu em decorrência dos investimentos realizados, pelos diversos fabricantes de veículos, em novos produtos e fortes ações comerciais, além de um novo conceito surgido na época: o automóvel como “bem de refúgio”, uma proteção financeira diante da constante perda de aquisição do cruzeiro, levando as pessoas a buscarem ativos mais estáveis.

O relatório da diretoria da Fiat Auto de 1983 indica que, embora a Fiasa tenha registrado um aumento de 9% nas vendas no mercado interno em relação a 1982, com a venda de 71.600 veículos leves em 1983, sua produção sofreu uma queda significativa de 11%, passando de cerca de 164.000 unidades em 1982, para 146.000 unidades em 1983, devido à redução de 26% nas exportações de veículos. As exportações de motores também diminuíram de 71.000 unidades em 1982, para 64.500 unidades em 1983, apresentando uma queda de 9%. A empresa apresentou um prejuízo de 48.3 bilhões de cruzeiros,

o que representou 13,5% do faturamento da empresa, que foi de 357,9 bilhões de cruzeiros. O endividamento da sociedade foi reduzido de 336 milhões de dólares em 1982, para 210 milhões de dólares em 1983. Ainda de acordo com o relatório da diretoria, esperava-se, para 1984, melhorias nos resultados da empresa e que não parecia estar “muito longe a obtenção de um substancial equilíbrio econômico, embora com todas as devidas precauções que um mercado tão desafiador requeira em qualquer tentativa de previsão” (RELAZIONI FIAT AUTO, 1984, p.30)¹²⁵.

De fato, as previsões se confirmaram e, no ano de 1984, a Fiasa apresentou seu primeiro lucro, que, de acordo o relatório da diretoria da Fiat Auto de 1984 (RELAZIONI FIAT AUTO, 1985, p.6), era “modesto, mas simbólico, pois não resulta de circunstâncias de mercado, mas de uma reestruturação de técnicas e produtos, o que deixa boas perspectivas para o futuro¹²⁶”. Conforme do relatório da diretoria do grupo Fiat (RELAZIONI, 1985, p.12)¹²⁷, o resultado positivo obtido, de cerca de 0,80% do faturamento anual, foi decorrente de ações de melhorias de eficiência, introdução do modelo Fiat Uno e incremento das exportações, principalmente de motores, que subiu de 69.400 unidades em 1983, para 123.000 unidades em 1984. Este drástico aumento foi devido ao sucesso dos motores a diesel do Fiat Uno. Apesar das boas notícias, e do fato de o PIB ter crescido 5,4% em 1984 (IBGE, s.d.), a Fiasa vendeu menos veículos no mercado interno que no ano anterior, foram 63.100 unidades em 1984, contra 71.600 unidades em 1983, uma redução de 12%. No total, a empresa teve uma queda de 4% na produção de veículos. Vale ressaltar que o Fiat Uno, um automóvel compacto de projeto global da Fiat, foi introduzido no mercado brasileiro apenas no segundo semestre de 1984, conseqüentemente, o impacto de seu lançamento naquele ano foi restrito. (FIAT, 1984, p.24).

Após as negociações com a GM em 1981 e com a Renault em 1982, visando uma potencial parceira no mercado brasileiro, em 1984 a Fiat iniciou conversas com a Ford sobre uma possível aliança para produzir, localmente, um

¹²⁵ e sembra non lontano un raggiungimento di un sostanziale riequilibrio economico, pur con tutte le cautele che un mercato così difficile deve comportare in ogni forma di previsione.

¹²⁶ modesto, ma simbolico, perché non deriva da circostanze di mercato, ma da una ristrutturazione di tecniche e di prodotto che lascia ben sperare per il futuro.

¹²⁷ Nesta época, era publicado um relatório de diretoria e balanço para o grupo Fiat e outro para a Fiat Auto, empresa automobilística.

automóvel de porte médio/grande de origem da empresa norte-americana, veículo que teria variações para ambas as marcas. Reuniões foram realizadas em Detroit e em Turim, sede das duas empresas, entre o primeiro semestre de 1984 e o início de 1985. Houve avanços significativos nas discussões sobre essa parceria. No entanto, em janeiro de 1985, o projeto foi cancelado devido ao aumento dos custos, principalmente do lado da Ford. Mesmo após o cancelamento, ainda houve conversas sobre a possibilidade de fusão das operações brasileiras das duas empresas. Ao final, a Fiat seguiu seu caminho de forma independente e a Ford, cerca de dois anos e meio depois, se uniu à VW, formando a Autolatina (PROGETTO DE-TO, 1984, PROGETTO DE-TO, 1985, AUTOLATINA, 1987, p.15).

Em dezembro de 1984, o jornal *OESP* (CAPITAL, 1984, p.23) noticiou que a Fiasa recebeu um novo aporte de capital no valor de 25 milhões de dólares, que, como ocorrido no ano anterior, foi integralmente subscrito pela Fiat. Essa operação resultou em mais uma redução na participação acionária do Estado, que passou a ser de cerca de 18%. Tancredo Neves, nesta época, já não governava Minas Gerais, pois havia deixado o governo estadual para concorrer à presidência da República, assumindo o comando do Estado o seu vice, Hélio de Carvalho Garcia. O novo governador, segunda outra matéria do jornal *OESP* (MG ADMITE, 1984, p.37), chegou a cogitar a participação do Estado na nova capitalização. No entanto, no final prevaleceu a decisão de não mais investir dinheiro público na fabricante. Vale ressaltar que não foi assinado nenhum aditamento referente a tal aumento de capital, sendo que só tomamos conhecimento dele via imprensa.

Com a melhoria nos resultados da empresa surgem, no início de 1985, notícias que o Estado estava interessado em vender as suas ações, como indicam matérias de jornais nacionais e até mesmo estrangeiros, como o britânico *Financial Times*, de 9 de março e o italiano *La Repubblica*, de 11 de março (BRAZILIAN, 1985 e PERDITE, 1985). O jornal paulista *OESP* também publicou matérias sobre o assunto, como a de 9 de abril, na qual afirmam que o Estado havia optado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico para realizar a avaliação de suas ações, estimadas na época entre 450 milhões de

dólares e 600 milhões de dólares, e que havia grupos do Japão e do Kuwait interessados no negócio (MG NÃO, 1985, p.37).

Em outra matéria de 9 de maio, citam que o secretário de Estado para Assuntos Especiais, José Geraldo Ribeiro, havia declarado que o valor das ações era bem inferior aos 400 milhões de dólares citados pela imprensa (MINAS, 1985, p.39). Não obtivemos documentos sobre tal negociação, que no final não logrou sucesso, mas em todo caso, os valores citados na imprensa eram altos o suficiente para acreditarmos que teria sido válido o esforço de preservação das ações do Estado, no aditamento de 1984.

No ano de 1985, a economia nacional registrou um notável crescimento do PIB, atingindo 7,85%, conforme dados do IBGE (s.d.), apesar da elevada inflação de 235,11% (IPEADATA - IGP-DI, s.d.). Segundo o relatório anual da diretoria da Fiat Auto de 1985 (RELAZIONI FIAT AUTO, 1986, p.24), essa melhoria no cenário nacional, com a consequente elevação do poder aquisitivo e uma maior estabilidade nos empregos, aliada à elevação dos preços controlados pelo governo abaixo da inflação, resultou em uma expansão do mercado brasileiro de veículos leves em 17%, em comparação ao ano anterior. No entanto, vale ressaltar que, segundo o relatório da Anfavea (ANFAVEA, 1993, p.85), esse aumento foi de 11%.

Ainda de acordo com o relatório da diretoria da Fiat Auto, a Fiasa foi a empresa que apresentou o maior crescimento no mercado brasileiro, registrando um aumento de 41,7% nas suas vendas internas. Sua participação no mercado também cresceu, passando de 10,5% para 12,7%. Tais resultados foram possíveis devido ao lançamento do Fiat Prêmio, veículo médio de três volumes, e a consolidação do Fiat Uno. Além da melhoria no mercado interno, a Fiasa também apresentou bons resultados nas exportações, tornando-se novamente a maior exportadora privada do país. A empresa exportou cerca de 180.000 motores em 1985, um crescimento de 46% em relação ao ano anterior, que já havia apresentado bons resultados neste setor.

Se em 1984 o lucro apresentado pela Fiasa havia sido simbólico, em 1985 o resultado positivo foi significativo, representando 10% do faturamento da empresa. Atribui-se este resultado à exportação, à elevação das vendas no

mercado interno, às contínuas ações de melhorias de eficiência e, em particular, à forte redução dos encargos financeiros e das diferenças cambiais. A dívida líquida da sociedade foi reduzida de 149 milhões de dólares para 13 milhões de dólares, uma queda expressiva de mais de 90% (RELAZIONI, 1986, p.13 e 14).

Os bons resultados da Fiasa permaneceram em 1986. No plano nacional, a economia continuou com folego e o PIB cresceu 7,49% em 1986 (IBGE, s.d.) e, com a introdução do plano Cruzado, a inflação retrocedeu a 65,03% (IPEADATA – IGP-DI, s.d.), fatores que ajudaram o mercado automobilístico brasileiro a crescer 12,1% em relação a 1985 (ANFAVEA, 1983, p.85). Para a empresa mineira, o ano de 1986 foi ainda melhor, conseguindo aumentar sua participação no mercado de 12,7% para 13,5%, graças ao bom desempenho nas vendas do Fiat Prêmio e do Fiat Uno, assim como da *station wagon* Fiat Elba, lançada em março daquele ano e que, segundo o relatório anual da diretoria da Fiat Auto, obteve sucesso imediato. As exportações de veículos permaneceram estáveis em relação ao ano anterior, porém a venda de motores para a Europa despencou mais de 50%. A empresa realizou investimentos de 75 milhões de dólares em 1986, de forma a possibilitar a produção de novos modelos e aumentar a capacidade produtiva. Ao final do exercício, a Fiasa apresentou lucro de 11% sobre o seu faturamento, resultado ainda melhor que em 1985 (RELAZIONI FIAT AUTO, 1987, p.16 e RELAZIONI, 1987, p.14).

Como podemos constatar, a avaliação da diretoria da Fiat Auto do ano de 1984 estava correta, o lucro apresentado estava relacionado às ações estruturais, e não às situações ocasionais. Portanto, podemos concluir que a melhoria dos resultados foi planejada e executada ao longo do tempo, uma vez que essa conquista não se realiza no curto prazo, o que nos leva mais uma vez a deduzir que o Estado deixou de investir, e com isso teve suas ações reduzidas em mais da metade, justamente na véspera da consolidação desse processo.

Em janeiro de 1987, surge na imprensa a notícia de que a Fiat iria investir 130 milhões de dólares em uma nova empresa de autopeças, sendo que o Estado iria permutar a sua participação de 18% na Fiasa por 49% desse novo empreendimento. Não foi fornecido nenhum detalhe sobre quais produtos seriam produzidos, mas afirmam que a nova empresa já estaria inclusive constituída com um capital simbólico de 10 mil dólares (FIAT, 1987, p.19). Este episódio foi

o estopim da pior crise vivida, até então, pela Fiat no Brasil, conforme veremos a seguir.

As conversas entre o Estado e a Fiat para a realização dessa operação ocorriam, ao menos, desde setembro de 1986. Em um relatório de 3 de outubro de 1986 (NOTA, 1986), sobre o andamento das negociações, enviado ao responsável global pela Fiat Auto, Vittorio Ghidella, cita-se que nos dias 29 e 30 de setembro haviam apresentado o esboço do acordo ao secretário da Fazenda e ao governador de Minas Gerais, Evandro de Pádua Abreu e Hélio Garcia, respectivamente. Relatam que havia um “profundo interesse por parte do Estado em concluir a operação antes das eleições de 15 de novembro¹²⁸”. Naquele momento, ainda não estava claro se seria necessária ou não, a aprovação da ALMG para a conclusão da transação. O governador não antevia dificuldades em obter as aprovações caso o processo fosse encaminhado à assembleia, mas os executivos italianos, por outro lado, viam nisso um risco, dado o período pré-eleitoral. Acordaram então, conjuntamente, um cronograma de ações, culminando com a assinatura do acordo na segunda metade de outubro.

Em um estudo da Fiat de viabilidade da nova iniciativa de 8 de outubro de 1986 (STUDIO, 1986), avaliam que o investimento total seria de cerca de 120 milhões de dólares a 130 milhões de dólares, e que o Estado teria uma participação de 49% da nova empresa, o que correspondia a cerca de 60 milhões de dólares a 65 milhões de dólares, valor a ser subscrito por meio da transferência das suas ações na Fiasa. Na parte do documento referente aos produtos a serem fabricados pelo novo empreendimento, deixam transparecer que naquele momento, devido à urgência necessária nas decisões, ainda havia incertezas a respeito desse assunto, conforme podemos verificar abaixo:

Devido à urgência e aos prazos limitados, decidiu-se focar a atenção em algumas linhas de produtos que poderiam ser fundamentais para a iniciativa, como o Setor de Componentes, a espinha dorsal da iniciativa.

Ao mesmo tempo, foram identificadas áreas de expertise da TEKSID (extrusões e peças estampadas a frio) e da FIAT AUTO (juntas), que

¹²⁸ Profondo interesse da parte dello Stato a concludere l'operazione prima delle elezioni del 15 novembre prossimo.

seriam consideradas para análise de viabilidade diretamente pelo departamento estratégico de compras da FIAT AUTO.

Como resultado das condições mencionadas anteriormente, não foram considerados outros investimentos alternativos que requeriam estudos detalhados e que não fossem compatíveis com os prazos disponíveis (como cabos, condicionadores de ar etc.) ou que já estivessem envolvidos em iniciativas já lideradas pela WECARBRAS, como parte da expansão do seu portfólio de negócios (como computadores de bordo, injeção eletrônica etc.) (STUDIO, 1986, p.4)¹²⁹.

Ou seja, a empresa estava sendo estabelecida de forma urgente, a fim de que o acordo fosse assinado antes das eleições que se aproximavam. Aparentemente não havia uma definição precisa de suas atividades, indicando a ausência de necessidades específicas pré-existentes para o novo empreendimento. Em vez disso, parecia mais uma solução em busca de um problema.

No documento da Fiat de viabilidade da nova iniciativa (STUDIO, 1986), algumas questões críticas para o sucesso da iniciativa, como a necessidade da estabilidade do quadro político e econômico do país, lembrando que estávamos atravessando um período de transição da ditadura para a democracia, o crescimento constante do mercado interno (equivalente ao aumento de 6% ao ano do PIB), e a manutenção dos níveis das exportações foram apontadas. Além disso, seria necessária a concordância da Fiasa para um aumento de 20% nos preços dos equipamentos elétricos (os demais produtos seriam vendidos a preços que a empresa já pagava aos seus fornecedores). Adicionalmente, a gestão de relacionamento com fornecedores monopolistas, como a Bosch, era considerada crítica, uma vez que suas vendas para a Fiasa poderiam ser

¹²⁹ In relazione all'urgenza e ai tempi ristretti si è deciso di concentrare l'attenzione su poche linee di prodotto che potessero costituire, come Settore Componenti, la spina dorsale dell'iniziativa.

In parallelo si sono individuate linee di competenza TEKSID (estrusi e stampati a freddo), FIAT AUTO (giunti) che sarebbero stati considerati come studio di fattibilità direttamente dal marketing strategico acquisti della FIAT AUTO.

Como conseguenza delle premesse sopra indicate non si sono considerati altri investimenti alternativi richiedenti studi approfonditi non compatibili coi tempi disponibili (calvi, condizionatori, etc.) o comunque risultanti nelle iniziative già presidiate dalla WECARBRAS come integrazione del proprio portafoglio business (trip computer, iniezione elettronica, etc.).

reduzidas em até 75%. Embora o texto não cite, o risco seria estes fornecedores criarem dificuldades nos demais itens que continuariam a prover.

Conforme podemos verificar, alguns dos pontos críticos para o sucesso do empreendimento não dependiam da gestão direta da empresa, como a estabilidade do cenário político e econômico do país e a continuidade do crescimento econômico a taxas relativamente elevadas. A Fiasa, por ser comandada pela própria Fiat, talvez aceitasse a elevação dos preços dos equipamentos elétricos, porém isto não parece fazer sentido do ponto de vista de rentabilidade da empresa. Por fim, os fornecedores monopolistas dificilmente aceitariam pacificamente uma redução drástica de suas vendas, e estes tinham força e poder suficientes para criarem dificuldades.

No próprio documento são apontadas fragilidades do projeto, conforme podemos verificar abaixo:

A lucratividade antes dos impostos de todos os projetos pode ser considerada modesta, levando em consideração o risco associado ao país: a premissa de uma estabilidade de 6% no crescimento do produto interno bruto e o risco de ajuste nos parâmetros econômicos devido à conclusão do Plano Cruzado (fevereiro/87) (STUDIO, 1986, p.6)¹³⁰.

As oportunidades de negócios com a criação da nova empresa, como a possibilidade de explorar o mercado de peças de reposição e a possibilidade de exportação para os Estados Unidos e Argentina, também foram listadas. Além disso, consideravam que as estimativas realizadas para vendas para outras empresas eram conservadoras e que a posição de fornecedores monopolistas, com a Bosch e a Cibie, criavam boas oportunidades de mercado.

Conforme vimos, a decisão de estabelecer a nova empresa já estava tomada no início de outubro de 1986, havendo, inclusive, urgência para que tudo fosse resolvido antes das eleições de 15 de novembro. E assim foi feito: o protocolo entre o Estado e a Fiat foi assinado em 22 de outubro (CPI - PROTOCOLO, 1986). Por meio deste documento, cujo conteúdo somente foi

¹³⁰ La redditività ante imposte dell'insieme dei progetti si può definire modesta considerato il rischio paese, le premesse di una stabilità sul 6% nello sviluppo del prodotto interno lordo e il rischio di un riaggiustamento dei parametri economici per effetto della conclusione del Piano Cruzado (febbraio/87).

tornado público com a instauração, em 1987, de uma CPI na ALMG para apurar a operação realizada, é possível verificar que, de fato, não havia uma definição dos produtos a serem fabricados. Consequentemente, pode-se deduzir que não existia um plano de investimento, apenas o valor do capital social da nova iniciativa fixado em 135 milhões de dólares. Mesmo este valor, ao que tudo indica, foi determinado com base no valor contábil das ações que o Estado possuía na Fiasa, apresentado no anexo 1 do protocolo como 66,3 milhões de dólares. Para que esse montante representasse os 49,1% da nova empresa, era necessário que o seu capital social atingisse os 135 milhões de dólares.

Nota-se, no anexo 1, que o cálculo do valor das ações teve como base o patrimônio líquido da Fiasa. Como discutido anteriormente, o valor contábil nem sempre reflete o real valor das ações de uma empresa, pois não considera suas perspectivas futuras. Naquele momento, a Fiasa já era uma empresa estabelecida e financeiramente estável no mercado brasileiro, o que possivelmente resultava em um valor de *goodwill* significativo. Esse fator, efetivamente, não foi considerado no cálculo do patrimônio real do Estado.

Em suma, não se sabia quais produtos seriam fabricados, o que implicava em não ser possível determinar-se a rentabilidade esperada da iniciativa, nem tampouco prever qual era o investimento necessário. Esse capital, ao que tudo indica, foi determinado a partir do valor contábil das ações de propriedade do Estado na Fiasa.

Mesmo o protocolo sendo assinado em 22 de outubro de 1986, sua comunicação pública foi realizada somente em 14 de março de 1987, exatamente o último dia de governo de Hélio Garcia, por meio de um breve ofício (nº18/87), publicado ao final de uma página no jornal *Minas Gerais*, órgão oficial dos poderes do Estado (destacado na figura 16), cuja transcrição do conteúdo integral se segue:

Belo Horizonte, 6 de março de 1987

Exmo. Sr. Presidente da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Tenho a honra de comunicar a V.Exa. que autorizei a finalização do processo relativo à permuta de ações de propriedade do Estado de

Minas Gerais na FIAT Automóveis S.A. (18,17%), por ações da Empresa de Componentes (49,1%), em fase de instalação pela FIAT S.p.A. em Minas Gerais.

Cabe-me ressaltar que a referida permuta resulta do Protocolo firmado em 22 de outubro de 1986, entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. e foi precedida de estudos necessários, especialmente econômicos e jurídicos, ficando-se ao final a convicção de que o caminho adotado foi o mais conveniente aos interesses do Estado de Minas Gerais.

Ao dar ciência dessa decisão, informo a Vossa Excelência que determinei ao Secretário da Fazenda, Evandro de Pádua Abreu, encarregado da condução das negociações, que se coloque à disposição dessa Egrégia Casa para eventuais esclarecimentos.

Na oportunidade, apresento a Vossa Excelência meus protestos de apreço e estima.

Hélio Garcia, Governador do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1987).

Figura 16 – Ofício nº 18/87 de 14 de março de 1987 – Minas Gerais

MINAS GERAIS

ÓRGÃO OFICIAL DOS PODERES DO ESTADO – PARTE I

Ano XCV - Belo Horizonte, sábado, 14 de março de 1987 - Nº 49

PORTE PAGO
DR/MG
ISR - 73-804/87

Executivo a instituir a Fundação Universidade de Poços de Caldas.

A Fundação, que terá sede na cidade de Poços de Caldas, cumprirá a finalidade de manter institutos de ensino superior de pesquisas e formação profissional em todos os ramos do saber técnico-científico, abrindo amplas perspectivas para a região de sua influência, ao propiciar o desenvolvimento do ensino universitário através da manutenção de cursos, que valorizem o homem em função das necessidades regionais.

Esta é iniciativa que se insere entre tantas outras, igualmente significativas, adotadas pelo meu Governo no campo educacional. Esperando contar com o apoio dos Senhores Deputados para a criação e implantação da Universidade de Poços de Caldas, valho-me desta oportunidade para apresentar a Vossa Excelência meus protestos de elevado apreço e distinta consideração.

Nélio Carvalho Garcia, Governador do Estado de Minas Gerais.

PROJETO DE LEI Nº 24/87

Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Poços de Caldas e dá outras providências.

A Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais decreta:

Art. 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a instituir a Fundação Universidade de Poços de Caldas.

§ 1º - A Fundação terá sede na cidade de Poços de Caldas e adquirirá personalidade jurídica com a inscrição de seus atos constitutivos no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

§ 2º - O Estado será representado nos atos de instituição da entidade pelo Procurador Geral do Estado.

§ 3º - A Fundação reger-se-á por Estatuto aprovado pelo Governador do Estado.

Art. 2º - A Fundação terá por objetivo criar e manter a Universidade de Poços de Caldas, conjunto de institutos de ensino superior de pesquisas e formação profissional em todos os ramos do saber técnico-científico e de divulgação cultural, observada a legislação federal e normas próprias fixadas pelos Conselhos Federal e Estadual de Educação.

Art. 3º - O patrimônio da Fundação constituir-se-á de:

I - bens que lhe forem transferidos ou doados pelo Estado, móveis e imóveis, os quais serão especificados em decreto;

II - doações e subvenções que lhe venham a ser feitas ou concedidas pela União, pelo Estado e por Municípios, ou por entidades públicas e particulares;

§ 1º - Os bens e direitos da Fundação somente poderão ser utilizados para realizar os objetivos previstos nesta Lei.

Art. 4º - Na hipótese de extinção da Fundação, seu patrimônio reverterá ao Estado de Minas Gerais.

Art. 4º - A Fundação terá um Conselho Curador composto de cinco (5) membros efetivos e igual número de suplentes designados pelo Governador do Estado, com o mandato de dois (2) anos, permitida uma só recondução.

§ 1º - O Presidente da Fundação será livremente escolhido pelo Governador do Estado;

§ 2º - O Presidente da Fundação exercerá a presidência do Conselho Curador.

Art. 5º - Ao Conselho Curador compete:

I - decidir sobre a programação anual da Fundação e aprovar a sua proposta orçamentária;

II - verificar a regularidade dos atos de sua gestão financeira e patrimonial;

III - opinar sobre as questões propostas pelo Presidente da Fundação;

IV - propor a modificação do estatuto da Fundação.

Art. 6º - A Fundação terá ainda, como órgão de deliberação e fiscalização, respectivamente, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal, a serem instituídos no estatuto.

Art. 7º - Os recursos financeiros da Fundação serão provenientes de:

I - dotação consignada no orçamento do Estado;

II - auxílios e subvenções da União, Estados e Municípios, ou de quaisquer entidades públicas e particulares nacionais, estrangeiras ou internacionais;

III - taxas e emolumentos fixados pelo Conselho Curador, com observância da legislação específica;

IV - receitas eventuais.

Art. 8º - A Fundação terá quadro de pessoal regido pela legislação trabalhista.

Art. 9º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10º - Revogam-se as disposições em contrário.

Publicado, inclua-se o projeto em ordem do dia para 1º discussão, nos termos do art. 184 e seu § 1º do Regimento Interno.

MENSAGEM Nº 103/87

Belo Horizonte, 13 de março de 1987.

Exmo. Sr. Presidente da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Tenho a honra de encaminhar a Vossa Excelência, para exame desta egrégia Assembleia Legislativa, o incluso Projeto de Lei, que autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Poços de Caldas.

A Fundação, que terá sede na cidade de Montes Claros, cumprirá a finalidade de manter institutos de ensino superior de pesquisas e formação profissional em todos os ramos do saber técnico-científico, abrindo amplas perspectivas para a região de sua influência, ao propiciar o desenvolvimento do ensino universitário através da manutenção de cursos, que valorizem o homem em função das necessidades regionais.

Esta é iniciativa que se insere entre tantas outras, igualmente significativas, adotadas pelo meu Governo no campo educacional.

Esperando contar com o apoio dos Senhores Deputados para a criação e implantação da Universidade de Montes Claros, valho-me desta oportunidade para apresentar a Vossa Excelência meus protestos de elevado apreço e distinta consideração.

Nélio Carvalho Garcia, Governador do Estado de Minas Gerais.

PROJETO DE LEI Nº 25/87

Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Montes Claros e dá outras providências.

A Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais decreta:

Art. 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a instituir a Fundação Universidade de Montes Claros.

§ 1º - A Fundação terá sede na cidade de Montes Claros e adquirirá personalidade jurídica com a inscrição de seus atos constitutivos no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

§ 2º - O Estado será representado nos atos de instituição da entidade pelo Procurador Geral do Estado.

§ 3º - A Fundação reger-se-á por estatuto aprovado pelo Governador do Estado.

Art. 2º - A Fundação terá por objetivo criar e manter a Universidade de Montes Claros, conjunto de institutos de ensino superior de pesquisas e formação profissional em todos os ramos do saber técnico-científico e de divulgação cultural, observada a legislação federal e normas próprias fixadas pelos Conselhos Federal e Estadual de Educação.

Art. 3º - O patrimônio da Fundação constituir-se-á de:

I - bens que lhe forem transferidos ou doados pelo Estado, móveis e imóveis, os quais serão especificados em decreto;

II - doações e subvenções que lhe venham a ser feitas ou concedidas pela União, pelo Estado e por Municípios, ou por entidades públicas e particulares;

§ 1º - Os bens e direitos da Fundação somente poderão ser utilizados para realizar os objetivos previstos nesta Lei.

Art. 4º - Na hipótese de extinção da Fundação, seu patrimônio reverterá ao Estado de Minas Gerais.

Art. 4º - A Fundação terá um Conselho Curador composto de cinco (5) membros efetivos e igual número de suplentes designados pelo Governador do Estado, com o mandato de dois (2) anos, permitida uma só recondução.

§ 1º - O Presidente da Fundação será livremente escolhido pelo Governador do Estado;

§ 2º - O Presidente da Fundação exercerá a presidência do Conselho Curador.

Art. 5º - Ao Conselho Curador compete:

I - decidir sobre a programação anual da Fundação e aprovar a sua proposta orçamentária;

II - verificar a regularidade dos atos de sua gestão financeira e patrimonial;

III - opinar sobre as questões propostas pelo Presidente da Fundação;

IV - propor a modificação do estatuto da Fundação.

Art. 6º - A Fundação terá ainda, como órgãos de deliberação e fiscalização, respectivamente, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal, a serem instituídos no estatuto.

Art. 7º - Os recursos financeiros da Fundação serão provenientes de:

I - dotação consignada no orçamento do Estado;

II - auxílios e subvenções da União, Estados e Municípios, ou de quaisquer entidades públicas e particulares nacionais, estrangeiras ou internacionais;

III - taxas e emolumentos fixados pelo Conselho Curador, com observância da legislação específica;

IV - receitas eventuais.

Art. 8º - A Fundação terá quadro de pessoal regido pela legislação trabalhista.

Art. 9º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10º - Revogam-se as disposições em contrário.

Publicado, inclua-se o Projeto em ordem do dia, para 1ª discussão, nos termos do art. 184 e seu § 1º do Regimento Interno.

OFÍCIO Nº 18/87

Belo Horizonte, 6 de março de 1987.

Exmo. Sr. Presidente da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Tenho a honra de comunicar a V. Exa. que autorizei a finalização do processo relativo à permuta de ações de propriedade do Estado de Minas Gerais na FIAT Automóveis S.A. (18.178), por ações da Empresa de Componentes (49.181), em fase de homologação pela FIAT S.p.A. em Minas Gerais.

Cabe-me ressaltar que a referida permuta resulta do Protocolo firmado em 22 de outubro de 1986, entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. e foi precedida de estudos necessários, especialmente econômicos e jurídicos, ficando-me ao final a convicção de que o caminho adotado foi o mais conveniente aos interesses do Estado de Minas Gerais.

Após ciência dessa decisão, informo a Vossa Excelência que determinei ao Secretário de Estado da Fazenda, Evandro de Fátima Abreu, encetar a condução das negociações, que se coloquem à disposição dessa Egrégia Casa para eventuais esclarecimentos.

Na oportunidade, apresento a Vossa Excelência meus protestos de apreço e estima.

Nélio Garcia, Governador do Estado de Minas Gerais.

§ 2º - O Estado será representado nos atos de instituição da entidade pelo Procurador Geral do Estado.

§ 3º - A Fundação reger-se-á por estatuto aprovado pelo Governador do Estado.

Art. 2º - A Fundação terá por objetivo criar e manter a Universidade de Governador Valadares, conjunto de institutos de ensino superior de pesquisas e formação profissional em todos os ramos do saber técnico-científico e de divulgação cultural, observada a legislação federal e normas próprias fixadas pelos Conselhos Federal e Estadual de Educação.

Art. 3º - O patrimônio da Fundação constituir-se-á de:

I - bens que lhe forem transferidos ou doados pelo Estado, móveis e imóveis, os quais serão especificados em decreto;

II - doações e subvenções que lhe venham a ser feitas ou concedidas pela União, pelo Estado e por Municípios, ou por entidades públicas e particulares;

§ 1º - Os bens e direitos da Fundação somente poderão ser utilizados para realizar os objetivos previstos nesta Lei.

Art. 4º - Na hipótese de extinção da Fundação, seu patrimônio reverterá ao Estado de Minas Gerais.

Art. 4º - A Fundação terá um Conselho Curador composto de cinco (5) membros efetivos e igual número de suplentes designados pelo Governador do Estado, com o mandato de dois (2) anos, permitida uma só recondução.

§ 1º - O Presidente da Fundação será livremente escolhido pelo Governador do Estado;

§ 2º - O Presidente da Fundação exercerá a presidência do Conselho Curador.

Art. 5º - Ao Conselho Curador compete:

I - decidir sobre a programação anual da Fundação e aprovar a sua proposta orçamentária;

II - verificar a regularidade dos atos de sua gestão financeira e patrimonial;

III - opinar sobre as questões propostas pelo Presidente da Fundação;

IV - propor a modificação do estatuto da Fundação.

Art. 6º - A Fundação terá ainda, como órgãos de deliberação e fiscalização, respectivamente, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal, a serem instituídos no estatuto.

Art. 7º - Os recursos financeiros da Fundação serão provenientes de:

I - dotação consignada no orçamento do Estado;

II - auxílios e subvenções da União, Estados e Municípios, ou de quaisquer entidades públicas e particulares nacionais, estrangeiras ou internacionais;

III - taxas e emolumentos fixados pelo Conselho Curador, com observância da legislação específica;

IV - receitas eventuais.

Art. 8º - A Fundação terá quadro de pessoal regido pela legislação trabalhista.

Art. 9º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10º - Revogam-se as disposições em contrário.

Publicado, inclua-se o projeto em ordem do dia para 1ª discussão, nos termos do artigo 184 e seu § 1º do Regimento Interno.

MENSAGEM Nº 102/87

Belo Horizonte, 13 de março de 1987.

Exmo. Sr. Presidente da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Tenho a honra de encaminhar a Vossa Excelência, para exame desta egrégia Assembleia Legislativa, o incluso projeto de lei, que autoriza o Poder

O ofício é extremamente vago, não esclarece a finalidade da nova empresa e nem tampouco o investimento que seria realizado e, por consequência, não permite avaliar o valor da participação do Estado no novo empreendimento e os montantes envolvidos nas ações detidas anteriormente pelo Estado na Fiasa. Como vimos, o valor total do investimento seria de 135 milhões de dólares e, portanto, a parte do Estado seria equivalente a 66,3 milhões de dólares, porém, no ofício, além de não ser fornecida tal informação, não há qualquer menção de como se chegou a um valor justo pelas ações do Estado. Não é mencionado nem mesmo o nome da empresa, chamando-a apenas de "Empresa de Componentes". Embora alegue que estudos tenham sido realizados e que o caminho escolhido era o mais vantajoso para o Estado, não oferece qualquer detalhe ou justificativa para sustentar tal afirmação.

Ao final, a publicação serviu tão e somente para oficializar a operação e informar a troca das ações, nada a mais é possível depreender do ofício, o qual é totalmente carente de transparência em relação a uma transação envolvendo um bem público. A ALMG, que até então havia aprovado o acordo de comunhão e todos os seus aditamentos, não foi consultada sobre a operação, tendo sido tão e somente informada sobre ela, no dia 6 de março de 1987. Este breve e totalmente vago ofício marcava, a princípio, o fim da participação de mais de 10 anos do Estado na Fiasa e que envolveu centenas de milhões de dólares do povo mineiro no empreendimento.

Quando esta operação aconteceu, o Estado de Minas Gerais tinha larga experiência relacionada aos riscos que um novo empreendimento envolvia. O investimento inicial que o Estado havia se comprometido a realizar na Fiasa em 1973 era de 71,5 milhões de dólares, mas viu este valor, somente em termos nominais, ser praticamente quintuplicado ao longo dos anos que se seguiram, e mesmo assim, assistiu a uma drástica redução na sua participação acionária, que era de 49,9% no início da sociedade e foi para 18,17% em 1986. Fica então a questão: por que, mesmo diante dessa traumática experiência, entraria em um novo empreendimento, que conforme vimos, previa uma lucratividade "modesta"? Um dos argumentos do governo Tancredo Neves para não participar da capitalização de 1983 foi justamente que o Estado deveria direcionar seus

recursos às questões sociais; por que então, neste caso, adotaria uma postura de investidor capitalista ao assumir os riscos de um novo negócio?

Ainda que Minas Gerais fosse receber uma nova empresa de autopeças em seu território, o risco de se envolver em um novo empreendimento seria compensado? Um dos objetivos de o Estado investir na Fiasa, na década de 1970, foi justamente a atração de empresas satélites, que se instalariam em Minas Gerais pela proximidade da fabricante, sendo que este processo deveria ocorrer de forma natural e gradual, não fazendo sentido o Estado também participar do capital e do risco destas empresas. Pela experiência vivida na Fiasa, e mesmo na FMB, a chance de o Estado ter que aportar mais capital, ou ver suas ações se diluírem enormemente na nova empresa, era bastante elevada.

A Empresa de Componentes, que na realidade se chamava Betim Participações S.A., aparentemente não estava sendo criada para atender uma necessidade específica de negócios da Fiasa, como foi o caso da FMB. Citamos que se assemelhava mais a uma solução em busca de um problema, mas na realidade, ao que tudo indica, o problema que a Fiat buscava solucionar era a saída do Estado da gestão e participação acionária da Fiasa. Entendemos assim qual era o objetivo da Fiat, mas continua a indagação dos motivadores para o Estado participar dessa operação.

É importante lembrar que, nessa época, a Fiasa era uma empresa financeiramente estável e lucrativa, o que representou uma grande conquista após enfrentar fortes turbulências ao longo de vários anos. Seria assim, um bom momento para a venda de ações, não para assumir novos riscos. Portanto, do ponto de vista dos interesses do povo mineiro, não parece haver justificativas para que o Estado trocasse as ações de uma empresa já estabelecida no mercado e lucrativa, por ações de uma empresa que ainda iria ser formada, repleta de incertezas. Aparentemente, entre as duas partes envolvidas, a única beneficiada seria a Fiat.

Mas, de fato, a relação do Estado com a Fiasa não se encerrou em 14 de março de 1987, pois quando o novo governo de Newton Cardoso assumiu no dia

seguinte, houve uma forte reviravolta no caso, conforme veremos no tópico a seguir.

6.3 – O divórcio

Dois dias após assumir o governo de Minas Gerais, Newton Cardoso ameaçou desapropriar a Fiat, caso não fosse revogada a permuta das ações, como destacado na manchete do jornal *OESP* em 18 de março de 1987 (figura 17).

Figura 17 – Matéria do jornal *OESP* de 18 de março de 1987 – página 28

Governador de Minas ameaça desapropriar a Fiat Automóveis

BELO HORIZONTE
Agência Estado

O governador Newton Cardoso

mado depois de sua posse, “o que foi descumprido”.

Indagado se o Estado teria condições de arcar com a desapropria-

Na matéria acima citada, Newton Cardoso afirmou que “não interessa a Minas Gerais a troca de ações na Fiat pelas de uma **empresa fantasma** (grifo nosso). A Fiat forçou esta negociação de maneira **desonesta** (grifo nosso) e não vou trocar o sacrifício mineiro por uma empresa inexistente”. Disse que a Fiat “descobre os momentos de caixa baixo do Estado e aproveita para induzir ao aumento de capital, visando à redução gradativa da participação de Minas Gerais em seu capital. Tanto que Minas já deteve 49% e, hoje só tem 18%. Acrescenta ainda que “esta empresa **não tem agido decentemente** (grifo nosso) com o Estado, que a recebeu de braços abertos” (GOVERNADOR, 1987, p.28). Newton Cardoso afirma que a Fiat não o procurou para discutir o assunto, conforme havia

sido previamente combinado. Eram declarações fortes do novo governador, que iria desencadear uma crise sem precedentes entre o Estado e a Fiat, conforme podemos verificar em um documento interno da Fiat de 23 de abril de 1987 (APPUNTO, 1987, p.1)

Os graves e repetidos insultos dirigidos à FIAT pelo chefe do governo Mineiro desde 16 de março até os últimos dias, com ampla cobertura na imprensa nacional e alguma repercussão no exterior, acreditamos que constituem o episódio mais grave deste tipo que ocorreu à nossa empresa no Brasil; basta lembrar o difícil e negativo acontecimento do encerramento das atividades da Fiat Caminhões no Rio de Janeiro em junho de 1985¹³¹, que não suscitou acusações e repercussões nem remotamente comparáveis¹³².

Este documento segue expondo as dificuldades que o país atravessava tanto economicamente, com o fracasso do Plano Cruzado, quanto socialmente, no contexto de transição da ditadura militar para um estado democrático. “Em meio a tudo isso, o nome da FIAT torna-se desagradavelmente evidente com as graves acusações já conhecidas: desonesta, autossuficiente, sem seriedade, prepotente, etc.” (APPUNTO, 1987, p.2)¹³³. Avaliam que a Betim Participações estava nascendo acompanhada com uma fama negativa. Indagam que tipo de dano que a Fiat teria perante o público, políticos e jornalistas. Avaliam que, mesmo após cessarem as hostilidades por parte do governador, dada a grande repercussão na imprensa, futuramente os fatos negativos poderiam ser lembrados.

Claramente, era um documento de gestão de crise, no qual ressaltam a importância de divulgarem uma publicidade institucional nos principais jornais do país, o que já vinha sendo feito, conforme pode-se observar na figura 18. No material, publicado na primeira página do jornal *Estado de Minas* de 22 de março de 1987 (A FIAT, 1987, p.1), informam quais as empresas do grupo italiano que

¹³¹ Fiat Caminhões foi formada a partir da antiga FNM, que havia sido adquirida pela Alfa Romeo e posteriormente pela Fiat.

¹³² Le gravi e ripetute offese dirette alla FIAT dal capo del governo minero dal 16 marzo scorso agli ultimi giorni, con vasto eco presso la stampa nazionale e qualche rimbalzo all'estero, riteniamo costituiscano il più grave episodio di questo tipo, occorso alla nostra Azienda in Brasile; basti ricordare il difficile e negativo evento della cessazione delle attività di Fiat Caminhões in Rio de Janeiro nel giugno 1985, che non suscitò accuse e ripercussioni nemmeno lontanamente comparabili.

¹³³ Nel mezzo di tutto questo, viene ad assumere sgradevole evidenza il nome della FIAT con le severe accuse già note: disonesta, autosufficiente, mancante de serietà, prepotente, ecc.

atuavam no Brasil, o investimento de um bilhões de trezentos milhões de dólares no país, as exportações de 3 bilhões de dólares, que colocava a Fiat na posição de maior exportadora privada brasileira, o fato de não terem repatriado lucros até aquele momento e que suas atividades propiciavam a ocupação, direta ou indiretamente de 100 mil brasileiros. Interessante notar que em nenhum momento citam o Estado de Minas Gerais, exceto pela menção à localização de algumas das empresas, pois a intenção era atingir a opinião dos brasileiros em geral. Desejavam assim demonstrar quão importante era o grupo para a economia nacional. Porém, independente da sua relevância no cenário brasileiro, nada disso justificava a realização de uma operação nebulosa, totalmente carente de transparência, como foi a troca de ações.

Figura 18 – Publicidade institucional da Fiat – Primeira página do jornal *Estado de Minas* de 22 de março de 1987

ESTADO DE MINAS

EXEMPLAR DE ASSINANTE

Belo Horizonte, domingo, 22 de março de 1987

VENDA PROIBIDA

Sarney: o Plano Cruzado vai voltar

V Show começa às 12h: Informática

Amnésia, no meio da estrada, está aberto para o público o V Show, Show da Informática, uma promoção conjunta do BII Shopping, ESTADO DE MINAS e Telemig, com apoio da Summa e Telemig. Em momentos especiais de vitórias poderão, até o dia 31, conhecer as últimas novidades do mundo da informática, além de participar de dois concursos, um deles para alunos, que vão premiar os intermediários com foto e computador. (Página 22)

Minas perde 80% da safra de algodão

Pela menos 80% da produção das lavouras de algodão do Norte de Minas estarão irremediavelmente perdidas por causa da seca. Segundo os técnicos da Emater, a produtividade, que em condições normais alcança 800 quilos por hectare, caiu para 200 quilos, e, de acordo com a avaliação da produção no Norte de Minas, não passará dos 33 mil toneladas. (Página 23)

Cruzeiro e América no Independência

A grande atração de hoje na S. rodada do campeonato mineiro é o clássico América x Cruzeiro, a partir das 17h, no estádio Independência, que volta a reviver seus gloriosos dias do passado.

O Atlético, com novas alterações na equipe, vai a Jua. Fora tentar a reabilitação, em partida difícil contra o Tigre. Os dois cinco jogos completam a rodada, sendo que o Uberaba, liberado do Cruzeiro, joga contra o Nacional. (Esportes nas páginas 28 e 32)

Quase pronta penitenciária de Contagem

Com capacidade para receber 1.020 presos classificados como de "alta periculosidade", o Centro de Reeducação de Contagem — a penitenciária de segurança máxima do Estado — deverá ser inaugurada, no prazo máximo de 90 dias, segundo afirmam os técnicos do Departamento de Organização Penitenciária (DOP). Francisco Mendes de Miranda Chaves. As obras já estão praticamente concluídas, restando apenas a seleção e treinamento do pessoal que irá trabalhar na primeira fase. Segundo os assessores da Secretaria de Estado de Interior e Justiça, o Centro de Reeducação de Contagem será o mais moderno presídio de segurança máxima da América Latina. (Página 1)

MG pede novo modelo tarifário elétrico

Minas Gerais vai lutar para a instituição de um novo modelo tarifário para o setor elétrico nacional. O novo presidente da Cemig, Paulo Roberto de Almeida Cerqueira, disse que Minas não aceitará mais o atual sistema tarifário vigente para o setor elétrico, "que beneficia outros Estados em detrimento de nosso desenvolvimento e do bem-estar do nosso povo".

Para Cerqueira, Minas Gerais ainda não escolheu um nome para indicar para a SEAC.

O senador Ruyon Tito, que viajou em companhia do governador, comentou que "Minas precisa a ter essa presença no Governo Federal, e que os políticos mineiros estão cobrindo os lugares que lhe são devidos".

Antes de embarcar, o governador Newton Cardoso afirmou ao capô do carro — à maneira de Joaquim Kubitschek — um convênio repassando Cr\$10 milhões à Coordenadoria Estadual de Defesa Civil (Cedec), para amenizar a situação de 42 municípios do Norte do Estado flagelados pela seca. Segundo informações da Cedec, a situação é grave em Pedra Azul e Espinosa, com a mortandade das rebanhos, em Capão das Andaraí não existe água potável. O convênio repassa também Cr\$12 milhão para crédito rural a juros subsidiados. (Página 3)

"Apoio generalizado", 1º editorial da página 2.

O impasse do Estado com a Fiat

O impasse envolvendo a troca de ações que o Governo mineiro ainda tem na Fiat Automóveis (18,7%), por 49% do controle da Fiat SPA, pretende implantar em Minas Antepagos. O governador Newton Cardoso não divulga o parecer jurídico por considerar a Procuradoria Geral do Estado. Enquanto o impasse não é resolvido, analistas de economia mineira destacam a importância que a Fiat Automóveis tem no processo de industrialização do Estado. (Página 17)

Declare o IR com segurança

Na edição de hoje, o ESTADO DE MINAS volta a publicar, com exclusividade, a coluna "Declare Certo", com esclarecimentos feitos pela Divisão de Atividades Especiais da Superintendência Regional da Receita Federal, as consultas mais frequentes de contribuintes (pessoas físicas) do Imposto de Renda, visando orientá-los no preenchimento correto da declaração de rendimentos do exercício de 1987, ano-base 88. (Página 22)

Newton confirma nome de Aníbal para Seplan

“Minas terá” o Ministério do Planejamento (Seplan) e não perderá”, a Secretaria Especial de Ação Comunitária (Seac). A afirmação foi feita ontem pelo governador Newton Cardoso, ao embarcar para a cidade de Rio de Janeiro, onde participará da festa de aniversário do senador Alfredo Campos. Cardoso confirmou o nome do secretário Aníbal Teixeira para o lugar do ministro João Sayad e disse que

Chuva mata duas pessoas em BH

A chuva que caiu em Belo Horizonte, na tarde de ontem, causou inundação em vários pontos, aumentando o nível de enchentes, um deles, no Alto Redenção, Bairro São Francisco, onde dois homens morreram a morte de duas pessoas, arrastados pelas águas de um córrego no Bairro São João, segundo informou o plantão do Corpo de Bombeiros. Os corpos foram encontrados, em apenas duas horas, 20 minutos. Os corpos não foram identificados e encaminhados para o Instituto de Medicina Legal.

A FIAT NO BRASIL

• FIAT S.p.A. — controladora das empresas operativas que integram o Grupo FIAT — transferiu para o Brasil recursos materiais e imateriais que culminaram na constituição, dentre outras, das seguintes sociedades:

Fiat Automóveis S.A. Betim - Minas Gerais	Fiat Distribuidora S.A. Títulos e Valores Mobiliários São Paulo - SP
FMB S.A. - Produtos Metalúrgicos Betim - Minas Gerais	Fiat Administradora de Consórcios Ltda. São Paulo - SP
Fiat Alil Latina Americana S.A. Contagem - Minas Gerais	Elabor - Serviços Técnicos Ltda. São Paulo - SP
Túnel Lubrificantes S.A. Contagem - Minas Gerais	Weber do Brasil S.A. São Paulo - SP
Fiat do Brasil S.A. Rio de Janeiro - RJ	Sorin Biomédica Industrial Ltda. São Paulo - SP
Fiat Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento São Paulo - SP	

• Os recursos materiais, aportados à conta de capital, somam US\$ 1.300.000.000,00 (um bilhão e trezentos milhões de dólares) e estão inclusive atestados por certificados emitidos pelo Banco Central do Brasil (FIRCE - Fiscalização e Registro de Capitais Estrangeiros).

• A adequação desses investimentos à realidade econômica nacional — coadjuvada pelo fornecimento de tecnologia e pelo acesso a mercados estrangeiros — é comprovada pela exportação de mais de US\$ 3.000.000.000,00 (três bilhões de dólares), qualificando-se FIAT como a maior exportadora privada brasileira.

• Nenhum repatriamento de lucros foi até hoje promovido, mantida política de reinvestimento reclamada pela expansão das atividades instaladas.

• Finalmente, esse ingresso no País de recursos monetários, de tecnologias, de práticas de comercialização e de políticas de aplicação de resultados, propicia ocupação e trabalho, direta e indiretamente, a 100 mil brasileiros.

Penitenciária de Contagem: a 90 dias de uma realidade

Além do marketing institucional, os executivos da Fiat enfatizam a importância de conversas com políticos influentes para mitigar os efeitos negativos, assim como realizar pesquisas de opinião pública, principalmente com formadores de opinião, para direcionar as ações de proteção da imagem da

Fiat. Diante da crise enfrentada, sugerem uma revisão do modelo de relações públicas no Brasil.

O documento também apresenta um abrangente levantamento da cobertura do assunto na imprensa nacional. Entre novembro de 1986 e abril de 1987, foram identificados 529 recortes em jornais brasileiros sobre o tema, juntamente com cinco em revistas de grande circulação. Observou-se que as matérias favoráveis foram publicadas em jornais com uma tiragem total de 1.270.000 exemplares, enquanto as matérias desfavoráveis alcançaram uma tiragem de 2 milhões de exemplares. Esse abrangente levantamento da mídia brasileira, juntamente com o conteúdo do documento, destaca a relevância com que a crise foi percebida pelos executivos da Fiat.

Em 17 de março de 1987, ou seja, concomitantemente aos protestos de Newton Cardoso, o deputado estadual de Minas Gerais pelo Partido dos Trabalhadores (PT), Chico Ferramenta, requereu a instauração de uma CPI para apurar a transação de permuta das ações, cujo deferimento ocorreu no dia 24 do mesmo mês (CPI - REQUERIMENTO, 1987 e CPI - COMISSAO, 1987).

Entre as pessoas ouvidas pela CPI, estava o secretário da fazenda do governo Hélio Garcia, Evandro de Pádua Abreu, que em sua exposição inicial afirmou que, desde a assinatura do acordo de comunhão até 1986, haviam sido investidos 964 milhões de dólares na Fiasa, sendo que deste total, coube ao Estado o aporte de 369 milhões de dólares. Afirmou ainda que, na operação realizada em outubro de 1983, durante o governo de Tancredo Neves, na qual houve a redução do capital social pelo prejuízo acumulado, o Estado contabilizou uma perda de 302 milhões de dólares e a Fiat, 416 milhões de dólares. Segue dizendo que no dia 1º de julho de 1986, o governo mineiro recebeu uma carta da Fiat, na qual a empresa italiana propunha a elevação de capital da Fiasa em 500 milhões de dólares. Diante da impossibilidade financeira de o Estado participar deste novo aporte, e da recomendação legal estipulada no quarto e no quinto aditamentos (1982 e 1983), que vedava novos aportes do Estado na Fiasa, decidiu-se pelo caminho da permuta de ações, de forma a preservar o pouco capital que restava do Estado na montadora (CPI - DEPOIMENTO EVANDRO, 1987).

O argumento e os dados acima citados constam também em um documento que se encontra anexo ao protocolo de permuta assinado em 22 de outubro de 1986, em papel timbrado “Serviço Público do Estado de Minas Gerais”, porém sem assinatura (CPI - JUSTIFICATIVA, 1987). Não sabemos se o aporte de 500 milhões de dólares era realmente necessário, mas o valor certamente era bastante elevado, principalmente se levarmos em consideração que no quarto e quinto aditamentos, ocorridos em 1982 e 1983, respectivamente, havia sido aportado o total de 400 milhões de dólares e, nos anos subsequentes, 1984 a 1986, a Fiasa apresentou resultados positivos. Representaria o maior aporte de capital até aquele momento, em um período que a empresa gozava de boa saúde financeira, o que nos faz suspeitar que a proposição tenha sido uma tática para pressionar o governo mineiro, ou mesmo uma ação coordenada entre as partes, destinada a justificar a permuta de ações.

Mesmo que o aporte fosse necessário, tal fato em si não justificaria a permuta, poder-se-ia, por exemplo, ter sido proposta a venda das ações para a Fiat, por um valor justo e apurado por órgãos competentes para tal, levando-se em consideração não somente os valores contábeis, mas também as perspectivas futuras da empresa.

A necessidade de expandir o parque fabril de autopeças em Minas Gerais foi amplamente destacada pelos depoentes como um argumento crucial para justificar a permuta de ações. Vários depoentes salientaram que apenas 30% das compras da Fiasa eram provenientes de Minas Gerais, enquanto os 70% restantes tinham sua origem, principalmente, no Estado de São Paulo. Essa informação está documentada no relatório final da CPI (CPI - RELATÓRIO FINAL, 1987, p.7).

José Eduardo Lima Pereira, Secretário Geral e Gerente de Relações Governamentais da Fiasa, que anteriormente havia liderado o departamento jurídico da empresa, complementou essa informação em seu depoimento em 8 de maio de 1987 (CPI – DEPOIMENTO JOSÉ EDUARDO, 1987, p.52 e 53). Ele afirmou que uma parte significativa dos suprimentos provenientes de Minas Gerais, equivalente a dois terços do total, estava relacionada à chapas de aço adquiridas da Usiminas, empresa que já estava estabelecida em MG antes da instalação da Fiasa, e de blocos fundidos de motores, que eram adquiridos da

FMB, criada com o apoio do Estado. Apenas um terço do fornecimento interno de Minas Gerais era composto por autopeças propriamente ditas. Ou seja, o estabelecimento da Fiasa em MG teve pouca influência na criação de um polo de autopeças ao seu redor. É importante observar que nenhum membro da CPI questionou a importância e necessidade de estimular este setor em território mineiro. O foco da análise estava na maneira como ocorreu a permuta das ações e se esse ato foi prejudicial ao povo mineiro.

Em 13 de maio de 1987, o relator da CPI, deputado Aloísio Garcia, apresentou o seu relatório final sobre as investigações realizadas, aprovado pelo plenário da ALMG no dia 19 de maio. O relatório conclui que “a transação de permuta das ações ... na forma e condições em que foi pactuada, É LESIVA (grifo no original) aos interesses do Estado de Minas Gerais”, e que esta era “anulável por não contar com a indispensável anuência do Poder Legislativo” (CPI - RELATÓRIO FINAL, 1987, p.4 e 5).

Entre as justificativas para a referida conclusão, alegam que a integralização do capital do Estado na Betim Participações seria realizada de forma imediata e total, enquanto a Fiat o faria em um prazo de cinco anos, sem um compromisso de um cronograma físico-financeiro. Ou seja, seriam cessados todos e quaisquer direitos do Estado na Fiasa no momento da permuta, sendo que a Fiat teria até cinco anos para aportar seu capital, período no qual o Estado não teria qualquer retorno sobre seu capital. Por exemplo, no caso de uma distribuição de lucros pela Fiasa, o Estado não estaria habilitado a receber a sua parcela, assim como não mais poderia participar da gestão da empresa. No protocolo assinado, não se fazia qualquer menção sobre correção do capital do Estado ao longo do tempo. Vale ressaltar que, no acordo de comunhão de 1973, previa-se uma remuneração de 8% ao ano sobre valores a serem pagos, em dólar, por serviços prestados pela matriz italiana (MINAS GERAIS, 1973, item 6.2.1). Os representantes da Fiat que depuseram na CPI afirmaram que a permuta não exigiria nenhum desembolso por parte do Estado, e que a totalidade da subscrição do capital da Betim Participações seria realizada pelo grupo italiano. No entanto, esse argumento é falho, uma vez que as ações detidas pelo Estado possuíam valor monetário, podendo, por exemplo, ser vendidas e

convertidas em recursos financeiros. Era de fato uma condição desigual e prejudicial aos interesses de Minas Gerais.

Os deputados da CPI também alegam a inexistência de plano de negócio detalhado, desconhecendo-se os tipos de peças que seriam produzidas, a rentabilidade esperada, os prazos de retorno do capital investido, necessidades de capital de giro etc. Ou seja, o Estado estava entrando em um novo empreendimento sobre o qual não se tinha conhecimentos básicos. No anexo do protocolo assinado (CPI - JUSTIFICATIVA, 1987, p.5), há menção aos benefícios da nova iniciativa, destacando inclusive a previsão de geração de 3.550 empregos, um número notavelmente específico. Contudo, surge a dúvida: como seria possível realizar uma estimativa tão precisa em meio a tanta incerteza? O número de funcionários pode variar consideravelmente, dependendo da natureza do empreendimento. Talvez o objetivo de divulgar tal número fosse exercer pressão sobre eventuais opositores do projeto, que estariam, por conseguinte, contrários à criação dos 3.550 empregos anunciados.

Do ponto de vista jurídico, o relatório aponta que a transação foi realizada sem a devida e necessária aprovação por parte da ALMG, uma vez que tanto o acordo inicial quanto todos os aditamentos foram submetidos à aprovação do Poder Legislativo, e que o “o instrumento que objetivou efetuar a permuta – o protocolo - ... nada mais é do que uma alteração ao acordo inicialmente celebrado, razão pela qual requer a aquiescência da Assembleia Legislativa” (CPI - RELATÓRIO FINAL, 1987, p.9). Ainda sob o aspecto jurídico, alegam que teria sido necessária a realização de uma concorrência pública, uma vez que se tratava de alienação de bens do Estado.

O relatório indica que nos estatutos da nova empresa não estava estabelecida a necessidade de um quórum qualificado de dois terços dos votos da assembleia para decisões fundamentais, tais como alterações estatutárias e aumento de capital (CPI - RELATÓRIO FINAL, 1987, p.14). Em outras palavras, mesmo com o Estado detendo 49,1% das ações, ele seria excluído das decisões estratégicas da empresa, ficando sujeito à vontade dos executivos italianos.

Além disso, acrescentam que em 28 de janeiro de 1987, o então governador Hélio Garcia instruiu o secretário da Fazenda, Evandro de Pádua

Abreu, a submeter os documentos da negociação à apreciação da Procuradoria Geral do Estado. Entretanto, o secretário só o fez em 10 de março do mesmo ano, 40 dias após o despacho do governador. Ressaltam que, na primeira consulta, o Procurador Geral do Estado teve apenas 48 horas para emitir seu parecer, recebendo a solicitação em 11 de novembro de 1986 e respondendo em 13 do mesmo mês. No caso da segunda solicitação mencionada acima, o prazo foi ainda mais curto. Após o secretário da Fazenda reter a solicitação de análise por 40 dias, o Procurador Geral do Estado emitiu seu parecer apenas 24 horas depois, no dia 11 de março de 1987. Registram ainda que, quando os documentos foram submetidos à análise e parecer do Procurador Geral do Estado e do jurista Silviano Brandão, o protocolo que formalizava a permuta já estava assinado pelas autoridades estaduais, incluindo o governador, assim como pela outra parte, “ensejando confessa inibição ética dos doutos juristas em manifestar-se diante de atos já formalizados” (CPI - RELATÓRIO FINAL, 1987, p.15).

Ao analisarmos a documentação e as conclusões da CPI, torna-se evidente a ausência de qualquer justificativa razoável para a realização da permuta das ações, um ato que, sem dúvida, era prejudicial aos interesses do povo mineiro. Todo o processo foi conduzido de maneira apressada e desprovida de qualquer planejamento, visando concluir a transação antes da chegada do novo governo. Nesse contexto, é perceptível que a única beneficiária desse ato foi a Fiat, que, finalmente pode se livrar do incômodo, mas anteriormente conveniente e absolutamente fundamental, sócio.

Logo após a apresentação do relatório final da CPI, em 15 de maio de 1987 a Fiat reagiu e emitiu uma nota, conforme segue abaixo.

Ciente, através da divulgação pela imprensa, do relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito da Assembleia Legislativa de Minas Gerais para “investigar as razões que determinaram a permuta das ações do Estado de Minas Gerais na Fiat Automóveis S/A, por ações da empresa de componentes em fase de instalação pela Fiat S.p.A., em Minas Gerais”, a Fiat é compelida a repetir a informação que, não obstante óbvia, carece ser reproduzida:

“O governo de Minas Gerais – nas negociações que culminaram com a permuta – foi assistido pela Procuradoria-Geral que, em parecer

assinado em 13 de novembro de 1986 pelo então titular, o dr. Laércio Nogueira Branco, atestou sua legalidade compartilhada, ademais, pelo procurador-geral em exercício, dr. Gamaliel Herval, quando do recente depoimento prestado à própria CPI”. Reiterando esta informação, permite-se à Fiat sublinhar que a conclusão da CPI de ser a permuta anulável – e pois, não nula – contrasta com o abalizado entendimento dos dignos procuradores citados, razão pela qual aguarda a evolução dos acontecimentos, confiante de que as divergências de natureza jurídica serão, nos momentos adequados, dirimidas pelas instâncias competentes (PERMUTA, 1987, p.26).

Era uma clara mensagem de que a Fiat não aceitava a conclusão da CPI da ALMG e que estava disposta a buscar o que julgava ser seus direitos nas instâncias competentes. Vale ressaltar que o referido parecer do Procurador Geral do Estado foi aquele elaborado no prazo de 48 horas, fato criticado no relatório final da CPI. Por outro lado, em decorrência das conclusões da CPI, em 25 de setembro de 1987 a ALMG promulgou a Resolução nº 4.372 (MINAS GERAIS, 1987), oficializando a rejeição do protocolo assinado em 22 de outubro de 1986 referente à permuta das ações.

Paralelamente às apurações da CPI, a Fiat e o governo de Minas Gerais começaram um processo de negociação. Na edição de 26 de março de 1987, portanto, menos de duas semanas após o início da crise e poucos dias após a instauração da CPI, o jornal *Estado de Minas* noticia que as partes iniciavam negociações para tentar resolver o conflito. Newton Cardos desejava a anulação do ato que transferiu as ações e que a Fiat comprasse as ações pelo valor investido pelo Estado, estimado, na matéria, em cerca de 360 milhões de dólares. Por outro lado, a Fiat só estaria disposta a pagar 66 milhões de dólares pelas ações (ESTADO, 1987, p.21).

No dia 3 de abril, o jornal *OESP* divulgou que negociações estavam em andamento entre as partes. Segundo a publicação, o Estado estava inclinado a vender suas ações por “um preço não inferior a US\$200 milhões”, e que a empresa italiana teria aceitado a anulação do contrato de transferência das ações, mas que ofereceram somente 66 milhões de dólares pelas ações (AGORA, 1987, p.22). Apesar das discrepâncias de números entre as matérias, o fato era que os dois lados preferiam uma saída negociada e não litigiosa.

Um documento interno da Fiat de 4 de maio de 1987, encaminhado aos principais executivos do grupo na Itália, comprova que as negociações estavam em curso nesta época (RAPPORTI, 1987). Por meio deste, é possível observar que o Estado requeria 160 milhões de dólares pelas suas ações, a serem pagos em dinheiro, veículos, máquinas de movimentação de terra e imóveis. Além disso, a Fiat concordaria em assumir compromissos financeiros previamente assumidos pelo Estado em relação à Fiasa, e que ainda não haviam sido quitados. A Fiat por sua vez, não parecia estar insatisfeita com o andamento das conversas, embora ainda tivesse algumas objeções. Porém, enfatizaram que, até aquele momento, as conversas não eram oficiais, ou seja, nenhuma proposta, de ambas as partes, estava definida, e tudo ainda podia ser alterado. Era como se cada parte estivesse explorando os limites de aceitação da outra.

Os executivos italianos consideraram as possíveis consequências para o grupo, tanto no caso de um acordo com o Estado, quanto na ausência de um entendimento. Se não fosse alcançada uma solução mutuamente aceitável, havia um risco praticamente de 100% de a Fiasa não receber créditos do Estado no valor total de 68,3 milhões de dólares, presumivelmente referentes ao ICM dos produtos exportados, embora o documento não especifique claramente esse ponto. Além disso, teriam que efetuar um investimento de 135 milhões de dólares na Betim Participações, conforme compromisso assumido em 1986. Por fim, eles avaliaram que um conflito com o Estado poderia acarretar problemas substanciais para as atividades do grupo em Minas Gerais.

Por outro lado, se as negociações resultassem em sucesso, o risco de a Fiasa não receber os 68,3 milhões de dólares em créditos seria eliminado, uma vez que esse valor faria parte do acordo. Adicionalmente, eliminariam o compromisso de investimento na empresa de autopeças. No entanto, o custo efetivo para o grupo aumentaria de 67 milhões de dólares, investimento realizado pela Fiat referente aos 49% do Estado na Betim Participações, para 90 milhões de dólares. Na prática, estimavam que os 160 milhões de dólares seriam reduzidos para 90 milhões de dólares, levando-se em consideração a possibilidade de desconto na dívida assumida, custos de fabricação de veículos e máquinas de movimentação de terra abaixo do valor de venda, além de outros

fatores. É importante notar que, em caso de sucesso nas negociações, a Betim Participações não mais seria estabelecida.

Por último, consideravam que em ambas as situações ainda persistiria a questão dos créditos futuros de ICM, cujo mecanismo de reembolso fora abolido por decreto para todas as empresas que operavam em Minas Gerais. Esses créditos referem-se ao reembolso do ICM gerado na aquisição de componentes destinados à produção de bens destinados à exportação. (FIAT, 1987, p.26). No entanto, se o conflito fosse resolvido, acreditavam que seria mais fácil manter um diálogo com o governo e, dessa forma, chegar a um acordo para a restauração do reembolso.

De uma forma geral, o documento deixa transparecer que seria mais vantajoso ao grupo italiano a busca por uma solução amigável. As negociações estavam em andamento porque os dois lados reconheciam que a manutenção do conflito resultaria em perdas para ambos. Para Newton Cardoso, que havia adotado uma postura de confronto, sair dessa disputa sem ganhos tangíveis ou envolver-se em um processo litigioso, que certamente se estenderia por vários anos, indo além de seu mandato, teria um alto custo político. Por outro lado, para a Fiat, insistir na troca de ações poderia ser mais dispendioso do que adquirir as ações da Fiasa diretamente, além de causar danos significativos à sua imagem perante a sociedade brasileira.

As negociações paralelas à CPI incomodaram alguns parlamentares, os quais não enxergaram com bons olhos o processo sendo, mais uma vez, conduzido sem transparência. Essa preocupação é evidenciada no requerimento do deputado Chico Ferramenta, que solicita o avanço de uma ação cautelar contra a conclusão das negociações antes da finalização dos trabalhos da CPI. Chico Ferramenta alega que

Ao nosso ver, o Sr. Newton Cardoso, que já declarou à imprensa dispor de auditoria comprometedora sobre a empresa em questão, está repetindo equívocos cometidos pelo seu antecessor, principalmente por levar as negociações sempre a portas fechadas (CPI - SUSPENÇÃO, 1987, p.1).

Entretanto, a negociação entre as partes não se desenrolou tão rapidamente quanto os parlamentares mineiros imaginaram; somente no início

de 1988 um acordo foi alcançado. Em 25 de fevereiro deste ano, formalizou-se o distrato e rescisão de todos os acordos envolvendo o Estado de Minas Gerais e a Fiat referentes à Fiasa, à FMB e à Betim Participações (MINAS GERAIS, 1988), por meio da Resolução nº 4.500.

Conforme o acordo assinado, o Estado receberia 150 milhões de dólares pelas ações remanescentes na Fiasa e FMB. Vale ressaltar que, na FMB, a participação do Estado era mínima, possuindo apenas 0,415% das ações da empresa. No montante a ser pago pela Fiat, 72,5 milhões de dólares destinavam-se à quitação de débitos do Estado. Desse valor, 34,9 milhões correspondiam a créditos acumulados de ICM, decorrentes dos incentivos recebidos para exportação. Os 37,6 milhões de dólares restantes referiam-se ao saldo em aberto de empréstimos contraídos no exterior, como parte dos compromissos assumidos no quarto aditamento de 1982. Além de ser exonerado do pagamento dos débitos acima, o Estado ficaria dispensado da responsabilidade de realizar as obras remanescentes no distrito industrial, conforme estipulado no acordo de comunhão, cujo valor total era de 1,7 milhão de dólares.

O Estado ainda receberia sete andares do edifício comercial Mirafiori, localizado em Belo Horizonte, avaliados em 4,5 milhões de dólares. Os 71,3 milhões de dólares restantes, para completar o montante total, seriam quitados por meio do resgate, pela Fiat, de créditos detidos por empresas brasileiras no exterior. Esses créditos seriam, então, repassados ao Estado em moeda nacional (cruzados). Vale ressaltar que o distrato também liquidaria qualquer possível pendência relacionada à permuta de ações envolvendo a Betim Participações.

No processo de distrato da ALMG, destaca-se o parecer do Procurador Geral do Estado, Gamaliel Herval, que avaliou se o valor negociado pelas ações havia sido justo (PARECER, 1988). Gamaliel encaminhou seu parecer ao deputado José Bonifácio Mourão, presidente da Comissão de Finanças e Orçamentos da ALMG, afirmando que o único critério viável para determinar o valor das ações negociadas seria o valor patrimonial, considerando-se que a Fiasa era uma empresa de capital fechado, sem ações cotadas na Bolsa de Valores. O critério de perspectivas de rentabilidade foi descartado, pois, segundo Gamaliel, a empresa "além de ter registrado prejuízo no exercício anterior, não

indicava, a curto prazo, mudanças significativas capazes de alterar o perfil societário ou modificar seu valor patrimonial" (PARECER, 1988, p.1). É importante salientar que, apesar do prejuízo em 1987, a Fiasa teve lucros de 1984 a 1986 e recuperou sua rentabilidade em 1988. Em sua conclusão, Gamaliel Herval considerou satisfatório o valor de 150 milhões de dólares, argumentando que os 18,17% das ações do Estado equivaliam a 59,5 milhões de dólares em termos do patrimônio líquido da empresa.

O governador Newton Cardoso, ao encaminhar o distrato à ALMG, alegou que

...os objetivos que conduziram o Estado a firmar com a FIAT S.p.A., no ano de 1973, os acordos ACI-FMB e ACI-FIASA¹³⁴, foram plenamente atingidos, pela implantação e funcionamento da FMB-Produtos Metalúrgicos S/A e da Fiat Automóveis S/A, que constituem, hoje, empreendimentos vitoriosos, responsáveis pela transformação de Minas Gerais no segundo polo automobilístico do País.

Releva salientar, a propósito, que, como princípio já erigido à categoria de norma inserta no contexto jurídico administrativo, o Estado deve pautar sua atuação pela promoção do bem-estar social, mediante, a eficácia dos serviços públicos, objeto de sua finalidade precípua, só participando de empreendimentos outros o tempo suficiente para torná-los consolidados e, assim, garantir o desenvolvimento da economia mineira (MENSAGEM Nº347/88, 1988, p.2 e 3).

Sim, o Estado deve pautar sua atuação pela promoção do bem-estar social, mas será que, após tantos recursos investidos nas duas empresas, a saída ocorreu de forma satisfatória e no momento adequado? Ainda que a operação de permuta de ações tenha sido revertida, ela precipitou a negociação de vendas de ações em 1987, um ano de crise no mercado automobilístico brasileiro, que encolheu 35% em relação ao ano anterior e no qual a Fiasa apresentou números preocupantes (ANFAVEA, 1993, p.85). A empresa registrou queda de vendas no mercado interno de 28% em 1987, em comparação a 1986, embora tenha aumentado sua produção em 13%, devido ao crescimento nas exportações. Ao final do exercício, a Fiasa faturou 553 milhões de dólares e teve

¹³⁴ ACI-FMB e ACI-FIASA, significam, respectivamente, Acordo de Comunhão de Interesses FMB e Acordo de Comunhão de Interesses Fiasa.

um prejuízo de 20 milhões de dólares, provocado, segundo o relatório anual da diretoria do Grupo Fiat, principalmente pela política monetária do governo, que penalizou as exportações ((RELAZIONI, 1988, p.15 e 16).

Em 1988, assim como no período de 1984 a 1986, a empresa voltou a apresentar resultado positivo (RELAZIONI, 1989, p.14). Ou seja, a negociação foi realizada justamente no ano de baixa de vendas internas e resultados financeiros negativos. É provável que a saída do Estado da sociedade fosse inevitável, pois, na impossibilidade de acompanhar os novos aportes de capital, veria sua participação ser reduzida cada vez mais. Além disso, a relação entre a Fiat e o governo mineiro foi sensivelmente abalada com a crise que se seguiu à permuta de ações. Contudo, se a negociação tivesse ocorrido em um momento mais propício, é possível que o Estado tivesse alcançado resultados mais vantajosos.

Se o momento da negociação pode não ter sido o mais adequado para o Estado, devemos também ponderar se o retorno financeiro obtido foi coerente com o investimento realizado. Ao examinarmos os valores apresentados anteriormente (tabela 8), constatamos que a soma dos valores investidos pelo Estado na Fiasa, considerando-se o acordo inicial e os aditamentos, totalizou 334 milhões de dólares. Adicionalmente, ao incorporar os 13,8 milhões de dólares destinados à FMB, o investimento total eleva-se a 347,8 milhões de dólares. Portanto, a venda das ações teria proporcionado a Minas Gerais cerca de 43% do montante investido ($150/347,8$). É importante salientar que, conforme a documentação da CPI, o Estado investiu 369 milhões de dólares somente na Fiasa. Somando a este montante os cerca de 14 milhões de dólares destinados à FMB, o total investido atinge 383 milhões de dólares. Nesse cenário, o retorno ao Estado da venda das ações teria sido de aproximadamente 39%, ressaltando ainda mais a gravidade das perdas incorridas. Ou seja, as perdas do Estado equivaleram a cerca de 60% do total investido, tanto pela soma dos valores dos acordos e aditamentos, quanto pelo montante apresentado pela CPI.

Contudo, ao atualizarmos os valores, em dólares, desembolsados pelo Estado ao longo dos anos da parceria, levando-se em conta a inflação norte-americana até o final de 1987, verificamos que Minas Gerais investiu aproximadamente 545 milhões de dólares nas duas empresas. Desse total, 518

milhões de dólares foram alocados na Fiasa, enquanto os 27 milhões de dólares restantes foram destinados à FMB (anexos 1, 3 e 4). Observa-se assim que, os 150 milhões de dólares obtidos na negociação representaram apenas uma fração, mais precisamente 27,5%, do investimento total. Neste caso, as perdas do Estado ultrapassaram os 70%.

Independentemente dos números utilizados na análise, seja a soma dos acordos com aditamentos, o valor apresentado pela CPI ou os valores corrigidos até o final de 1987, a constatação é evidente: a perda financeira do Estado foi altamente significativa.

Por meio de uma análise lógica, podemos inferir que, se o Estado não tivesse diluído suas ações no quinto aditamento, durante o governo Tancredo Neves, suas perdas teriam sido consideravelmente menores. Ao atualizarmos os 40 milhões de dólares que teriam preservado os 40% das ações, até 1987, chegamos a um valor aproximado de 46 milhões de dólares. Considerando-se que os 18,17% das ações foram vendidos por 150 milhões de dólares, é razoável supormos que, caso o Estado tivesse preservado seus 40% na sociedade, teria recebido aproximadamente 300 milhões de dólares pelas suas ações, o que representaria cerca da metade dos 591 milhões de dólares investidos (545 + 46). Essa estratégia teria reduzido significativamente as perdas do Estado.

Para termos uma noção mais clara do quanto o Estado de Minas Gerais investiu nas duas empresas, se convertermos o valor do salário-mínimo em dezembro de 1987 (Cz\$3.600,00)¹³⁵ para o valor do dólar em 15 de dezembro de 1987¹³⁶, temos que o salário-mínimo era equivalente a cerca de 54 dólares, ou seja, o valor investido pelo Estado, 545 milhões de dólares, era equivalente a aproximadamente 10 milhões de salários-mínimos. Isto teria sido suficiente para remunerar cerca de 30.000 trabalhadores, ao longo dos 15 anos de sociedade, considerando-se a renda de um salário-mínimo com encargos. Se atualizarmos este total investido, para o ano de 2022¹³⁷, o valor atual seria algo em torno de

¹³⁵ De acordo com o Decreto Federal nº 95.307 de 30/11/1987 - <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-95307-30-novembro-1987-446067-publicacaooriginal-1-pe.html>.

¹³⁶ US\$1,00=Cz\$67,088 – OESP 16/12/1987, p.26 - <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19871216-34603-nac-0026-999-26-not>.

¹³⁷ Último ano disponível pelo The World Bank - https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US&name_desc=false

1,4 bilhão de dólares¹³⁸. Todos estes números são muito expressivos e impactantes, e nos ajudam a compreender a magnitude da parceria entre a Fiat e o Estado de Minas Gerais.

A princípio, a relação envolvendo as sociedades entre o grupo italiano e o estado mineiro teria sido encerrada com a assinatura do distrato, porém, no item IV.1.1 do referido documento, previa-se que

não estão abrangidas, pela rescisão e distrato objeto deste instrumento, as normas do artigo 3 e dos itens 5.7, 5.8. 6.1.3, 6.1.4 e 6.1.5 do Acordo de Comunhão de Interesses - ACI-FIASA – que vigorarão até o dia 31 de dezembro de 1990 e ensejarão à FIAT as percepção e manutenção dos benefícios previstos nas referidas normas (MINAS GERAIS, 1988, item IV.1.1)

Tais itens referiam-se aos incentivos fiscais que, alguns anos mais tarde, seriam reivindicados judicialmente pela Fiat, por entender que seus direitos não haviam sido respeitados. Referiam-se, principalmente, à créditos de ICMS gerados nas exportações. Com uma forte atuação comercial voltada para o mercado externo, a Fiasa acumulava créditos de ICMS que não podiam ser compensados pelos débitos, resultando em um excedente a seu favor. Em 15 de dezembro de 1993, a Fiasa buscou a intervenção do poder judiciário para determinar o valor desses créditos e garantir seu pagamento por parte do Estado de Minas Gerais (PROCESSO LEI 12.361/96, 1996, p.7 e 18).

O montante apurado pela perícia foi de 182 milhões de reais, cujo pagamento foi contestado pelo Estado. Em julho de 1996 o secretário da Fazenda de Minas Gerais, João Heraldo Lima, encaminhou ao governador, Eduardo Brandão Azeredo, um anteprojeto de lei que autorizava o poder executivo a celebrar um instrumento que extinguiu as pendências com a Fiasa, o qual deveria ser previamente submetido à apreciação da ALMG. O secretário alegou que

à luz da insatisfeita relação contratual pactuada pelo Estado, gerando os riscos normais inerentes à ação judicial, e da necessidade de preservar a boa harmonia, sempre presente nas relações do Estado e FIAT, um de

¹³⁸ Chega-se a este valor corrigindo-se o valor de 545 milhões de dólares pela inflação norte-americana, acumulada entre final de 1987 e final de 2022, que foi de 157,3% (anexo 1).

seus maiores contribuintes, mostra-se conveniente a celebração de um acordo para pagamento da dívida do Estado com desconto razoável a ser dado pela FIAT, desde que não comprometa a receita atual do Estado (PROCESSO LEI 12.361/1996, 1996, p.7 e 8).

Ao final, definiu-se que o Estado efetuará um pagamento de 138 milhões de reais, provenientes do aumento de arrecadação de ICMS gerado pela expansão das atividades da Fiasa e de outras empresas do grupo Fiat no Estado, não gerando assim impacto na receita corrente do Estado, embora implicasse em comprometimento de parte da arrecadação futura. O acordo entre as partes foi oficializado pela Lei nº 12.361 de 22 de novembro de 1996 (MINAS GERAIS, 1996). O valor a ser quitado pelo Estado equivalia, pelo dólar médio de 1996, a 137 milhões de dólares (IPEADATA-CÂMBIO, s.d)¹³⁹.

Podemos inferir que o montante apurado pela perícia judicial, totalizando 182 milhões de reais, foi acumulado no período entre fevereiro de 1988, data da assinatura do distrato, e dezembro de 1990, considerando-se que todas as pendências foram resolvidas em 1988. Ou seja, em pouco menos de três anos. Ao converter esse valor para o dólar médio de 1996, obtemos a quantia de 181 milhões de dólares. Portanto, durante esse período a Fiasa fazia jus a um incentivo médio anual de aproximadamente 60 milhões de dólares, valor posteriormente reduzido na negociação, evidenciando o quão significativos eram os incentivos recebidos pela Fiasa.

Podemos observar que a relação entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A., que teve início de forma amistosa na década de 1970, encerrou-se de maneira conflituosa na década seguinte. Embora o Estado tenha alcançado seu objetivo de estabelecer uma grande indústria automobilística em seu território, proporcionando empregos e receitas fiscais para si e o Município de Betim, o custo associado a esse feito foi elevado para a população mineira, que viu seus esforços financeiros serem significativamente depreciados ao longo do tempo. Essas perdas só não foram mais severas devido às reações dos deputados da ALMG e do governador Newton Cardoso, que conseguiram reverter a prejudicial operação de permuta das ações.

¹³⁹ US\$1,00=R\$1,0051.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 1973, quando a Fiat optou por se estabelecer no Brasil, já haviam transcorrido 17 anos desde o surgimento da indústria automobilística no país, durante o governo de Juscelino Kubitschek. Naquela época, o setor encontrava-se em uma fase madura, com as principais empresas globais já consolidadas no mercado brasileiro e uma indústria de autopeças robusta. A Fiat foi pioneira ao ser a primeira grande fabricante de automóveis a instalar sua fábrica fora do Estado de São Paulo, optando pela implementação em Minas Gerais¹⁴⁰.

O governo de Minas Gerais vinha tentando, sem sucesso, desde o início da implantação da indústria automobilística no país, ter uma fábrica de automóveis em seu território, de forma a desenvolver seu setor industrial. Durante o governo de Juscelino Kubitschek, apenas a montadora de origem francesa Simca considerou construir sua fábrica em território mineiro, mas, após várias controvérsias entre mineiros e paulistas, acabou se firmando em São Bernardo dos Campos, ABC paulista.

O caso da Simca apresenta semelhanças notáveis ao da Fiat, como a tentativa de implantação da fábrica em Minas Gerais que, no caso da Simca, não se efetivou, e a presença de capital estatal em ambas as empresas. Essas semelhanças provavelmente não são coincidência, já que a Fiat detinha ações da montadora francesa e esteve envolvida no projeto da Simca no Brasil.

Em uma iniciativa desenvolvimentista do Estado de Minas Gerais, mais de 10 anos após o envolvimento da Fiat com o caso da Simca, o recém-eleito governador Rondon Pacheco buscou a empresa italiana com o intuito de atraí-la para estabelecer uma fábrica no território mineiro. Em dezembro de 1970, Pacheco reuniu-se com os executivos da montadora em Turim, dando início a conversas que resultariam em uma duradoura parceria.

Para a Fiat, o convite de estabelecer uma nova operação no Brasil era altamente atrativo, devido ao expressivo desenvolvimento da indústria automobilística local. Esse avanço era resultado de diversos fatores, incluindo o

¹⁴⁰ A estatal FNM já tinha sua fábrica instalada em Duque de Caxias, Rio de Janeiro, no início da implementação da indústria automobilística no Brasil, e seu foco era, principalmente, a fabricação de caminhões.

notável crescimento econômico do país na época, o controle da inflação, ainda que em taxas relativamente altas, e da presença de uma população jovem e em expansão acelerada. Além disso, a ditadura militar era também uma garantia de controle sobre os sindicatos e trabalhadores, que tanto incomodavam a empresa em seus principais mercados. Diante do interesse consolidado no mercado brasileiro, restava à Fiat decidir o local para instalar sua fábrica.

Desde o início, os executivos italianos concentraram suas conversas no governo de Minas Gerais. O estado oferecia condições altamente favoráveis para que a Fiat obtivesse a necessária aprovação do projeto por parte do governo federal: apresentava baixo desenvolvimento industrial, alinhando-se, assim, ao critério de descentralização industrial promovido por Brasília, e era governado por Rondon Pacheco, um político com considerável influência junto à cúpula da ditadura militar.

Minas Gerais ofereceu vantagens significativas para garantir a instalação da fábrica em seu território, incluindo a concessão de todos os benefícios fiscais disponíveis na época, bem como os futuros que porventura pudessem ser mais vantajosos. Além disso, o Estado forneceu o terreno com toda a infraestrutura a um valor simbólico. No entanto, o benefício mais impactante foi a disposição do Estado em se tornar sócio do novo empreendimento, contribuindo com metade do capital necessário. Isso reduziu consideravelmente os riscos e incertezas para a empresa italiana, representando, ao mesmo tempo, uma redução de cinquenta por cento em seus desembolsos. Desde o início das negociações, a empresa enfatizou a importância desse ponto.

Conforme foi apresentado ao longo do presente trabalho, a presença do Estado na sociedade foi, ao menos durante o período em que a empresa passou por crises e necessitou de grandes recursos financeiros, extremamente alentadora à Fiat, ao compartilhar os vultosos recursos financeiros que a empresa necessitou, tanto na construção da fábrica, como em seus primeiros anos de operação. Além dessas questões de extrema importância, ter o Estado de Minas Gerais como sócio facilitava o trânsito da empresa junto aos governos estadual e federal, assim como aos seus órgãos; tanto que esta tarefa, de intermediar estes contatos, era uma das principais funções do diretor-presidente da Fiasa, executivo indicado pelo governo de Minas Gerais.

A decisão da Fiat de se instalar em Minas Gerais despertou fortes críticas de setores da sociedade paulista, que não viram com bons olhos a escolha de outro estado para a implementação de uma grande montadora. Essas críticas são evidenciadas em matérias publicadas no jornal *O Estado de São Paulo*, as quais criticaram a distância dos centros fornecedores e consumidores, além do uso de dinheiro público na composição acionária.

A análise da documentação proporcionou uma revelação interessante sobre a composição acionária da Fiasa. Durante a fase inicial, nota-se que o Estado de Minas Gerais foi o principal contribuinte de recursos financeiros, uma vez que uma parte do capital, originalmente designada à Fiat, foi integralizada pelo Istituto Mobiliare Italiano (IMI). Na época, divulgou-se que a distribuição do capital da Fiasa era de 45% para o Estado, 45% para a Fiat e 10% para o IMI, enquanto, na realidade, era de 50% para o Estado, 40% para a Fiat e 10% para o IMI. Suspeitamos que a verdadeira composição acionária da Fiasa não foi revelada para evitar a intensificação das críticas, já bastante pronunciadas, uma vez que ficaria evidente que um agente público brasileiro era o maior acionista individual da empresa. Posteriormente, a composição acionária passou por modificações, com a Fiat aumentando gradualmente sua participação.

Segundo nossa análise, o acordo de comunhão para a instalação da Fiasa, assinado em março de 1973, demonstrou um notável desequilíbrio nas obrigações e direitos entre as duas partes envolvidas. Enquanto a Fiat seria devidamente remunerada pelos seus serviços prestados, tais como assistência técnica e projeto da fábrica (incluindo juros sobre pagamentos futuros), o Estado comprometeu-se, entre outras coisas, a fornecer o terreno com toda a infraestrutura por um valor simbólico. Além disso, a disparidade na distribuição de poderes na gestão da empresa era evidente, conferindo à Fiat uma posição de destaque em comparação com o Estado de Minas Gerais. Este último possuía, consideravelmente, menos influência e participação nas decisões da Fiasa, resultando em uma clara vantagem para a empresa italiana, que detinha uma parcela significativamente maior de controle sobre o rumo do empreendimento. Mesmo levando-se em consideração o conhecimento da Fiat no negócio de fabricação e comercialização de automóveis, a distribuição

desigual de poderes nos pareceu desproporcional, limitando a capacidade do Estado de defender seus interesses na nova empresa.

A disparidade observada no acordo sugere que o grupo italiano conseguiu impor suas condições durante a negociação, possivelmente devido ao receio do Estado de que a Fiat escolhesse outro local para instalar sua fábrica. Temos evidências de que, pelo menos, os estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul tentaram atrair a fabricante.

No final de 1973, foi formalizado um acordo para constituir a empresa metalúrgica FMB, na qual o Estado detinha uma participação de 20% no capital social. A análise do acordo revelou um maior equilíbrio na relação entre o Estado e a Fiat, em comparação com o acordo da Fiasa. No caso da FMB, é possível que a dinâmica na negociação entre o Estado e a Fiat tenha se alterado, uma vez que o acordo para estabelecer a fábrica de automóveis em Minas Gerais já estava assinado, diminuindo o poder de pressão da empresa italiana.

A primeira crise do petróleo, que ocorreu pouco tempo após a assinatura do acordo, provocou uma profunda modificação no planejamento original. Os custos de construção da fábrica dispararam, obrigando as partes a realizarem um novo aporte de capital no ano seguinte à assinatura do acordo. Durante esse período, chegaram a circular rumores no mercado sobre o possível cancelamento do projeto. Menos de um ano após a formalização do primeiro aditamento, já no governo de Aureliano Chaves, tornou-se necessária uma nova subscrição de capital. No segundo aditamento, torna-se evidente uma tensão entre as partes, com o novo governador questionando o aporte do Estado e os direitos estaduais sobre a gestão da empresa, considerados inadequados diante de sua participação acionária. Ao final, o Estado concordou em efetuar uma contribuição adicional, e a Fiat cedeu em alguns aspectos, o que tornou mais equilibrada a relação entre as partes. Esse episódio marcou o início de uma série de crises que a sociedade enfrentaria.

Mesmo com os dois aportes, em março de 1976, foi necessário recorrer a um expressivo empréstimo internacional para viabilizar a continuidade dos projetos da Fiasa e da FMB. Apesar de todas as dificuldades e incertezas, em 9

de julho de 1976, a Fiasa foi inaugurada, e os mineiros finalmente tinham uma fábrica de automóveis em seu território.

Mas as dificuldades enfrentadas pela Fiasa estavam somente começando. Em 1977, primeiro ano de efetiva operação, o mercado brasileiro de automóveis registrou sua primeira retração desde 1963, e a empresa encerrou o ano com fortes perdas financeiras; sua receita mal foi suficiente para cobrir os custos de mão-de-obra direta e matérias-primas. Em 1978, a empresa conseguiu melhorar seus resultados, porém, ainda assim registrou prejuízo considerável.

No início de 1979, a Revolução Iraniana deflagrou a segunda crise do petróleo, criando novamente sérias dificuldades para a economia global. No Brasil, tivemos mudanças no governo federal e estadual. O general João Baptista de Figueiredo assumiu a presidência da República, e Francelino Pereira dos Santos o governo de Minas Gerais. Na Fiasa, uma crise entre Adolfo Neves, que ocupava o cargo de diretor-presidente desde a formação da empresa, e os executivos italianos, resultou em sua saída do comando da companhia.

A saída de Adolfo Neves, ao que tudo indica, se deu por uma séria crise a respeito de remessa de capital da Fiasa para uma subsidiária da Fiat no Brasil. Esses recursos diziam respeito ao pagamento de serviços de assistência técnica, cuja remessa para a Itália foi impedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Ao não poderem remeter o dinheiro para a matriz italiana, a solução foi direcioná-lo para uma empresa de sua propriedade no país. Foi somente por meio da intervenção do novo governador que a operação foi revertida.

Porém, mesmo com as restrições impostas, a Fiat encontrou um caminho de remessa de recursos para a Itália, de forma a compensar “renúncias” feitas. Estabeleceram, no final de 1979, o pagamento de comissões de exportação por parte da Fiasa e da FMB, totalizando 30 milhões de dólares. Embora não haja confirmação do envio total desse montante, há indícios de que ao menos uma parte foi direcionada para a matriz da Fiat.

Se de fato isso ocorreu, consideramos essa ação como uma séria lesão aos interesses do povo mineiro, uma vez que representaria uma remessa irregular de recursos para o sócio italiano, burlando as regras vigentes no país,

na época. Essa ação torna-se ainda mais significativa quando levamos em conta a delicada situação financeira da montadora local, que acumulava prejuízos consideráveis. À Fiat italiana estava assegurada uma entrada significativa de capital, em detrimento dos interesses da Fiasa, independentemente do resultado da operação brasileira. Devemos também nos lembrar que o Estado possuía representantes na gestão da Fiasa, incluindo o diretor-presidente. Portanto, caso essa ação tenha ocorrido, de alguma forma houve a concordância desses representantes.

Uma evidência da crítica situação financeira da Fiasa em 1979 foi a assinatura, em junho daquele ano, do terceiro aditamento ao acordo da Fiasa, com um aporte adicional de 160 milhões de dólares, sendo 70 milhões de dólares de responsabilidade do Estado. A situação financeira da Fiasa se agravou ainda mais com a maxidesvalorização de 30% do cruzeiro frente ao dólar no final de 1979, uma vez que a empresa possuía mais de 400 milhões de dólares em dívidas externas.

Como era de se esperar, o ano de 1980 também não foi fácil à fabricante mineira que, apesar de incrementar sua produção em relação ao ano anterior, fechou o ano com um prejuízo de 122 milhões de dólares, o maior já registrado até então por uma empresa no país, seja ela estatal, multinacional ou privada nacional, segundo o diretor-presidente da Fiasa, Miguel Augusto de Souza, e apresentou um prejuízo acumulado de 340 milhões de dólares. A dívida da empresa subiu para mais de 500 milhões de dólares, superando seu faturamento naquele ano.

O ano de 1981 foi marcado por uma forte recessão na economia nacional, resultando em um retrocesso de uma década para a indústria automobilística, que enfrentou uma queda de mais de 40% nas vendas internas. A Fiasa, por sua vez, teve sua produção reduzida em cerca de 19% em relação ao ano anterior, e o resultado só não foi pior por conta das exportações, que quase dobraram de um ano para o outro. Vale ressaltar que a atividade de exportação foi fundamental para a sobrevivência da Fiasa em seus primeiros anos de atividade.

O alto endividamento da empresa, conjugado com a queda das vendas, formou a tempestade perfeita, deixando a Fiasa perto da insolvência. A grave

crise da empresa levou a sérios conflitos entre o governo de Minas Gerais e a Fiat. De um lado, o governo mineiro alegava que não deveria agir como empresário e que, quando optou por entrar como sócio na Fiasa, o fez como um agente desenvolvimentista. Do outro lado, a Fiat procurou formas para pressionar o Estado a aportar, uma vez mais, capital na deficitária fabricante. Observamos, pela documentação, que os executivos italianos não estavam somente interessados nos novos recursos financeiros do Estado, mas a eles também interessava o incômodo do sócio público, buscado eventualmente sua saída da sociedade, de preferência sem custos para a empresa italiana, ou até mesmo considerando a possibilidade de receber uma contribuição como parte do acordo.

Para o governo de Minas Gerais, tornara-se politicamente inconveniente manter os contínuos e elevados investimentos, especialmente considerando-se que o país estava retornando ao regime democrático, e que havia cada vez mais pressões para que cessassem os vultosos investimentos na montadora. Para a Fiat, por outro lado, interessava os recursos públicos, mas parecia avaliar que o ônus de compartilhar a gestão da empresa com o Estado superava os benefícios que poderiam ser obtidos a partir daquele momento.

Apesar da grave crise entre os dois sócios, não interessava a nenhum lado o encerramento das atividades da Fiasa, o preço político e financeiro a ambos seria alto demais para deixar que isso acontecesse. Assim, em janeiro de 1982, foi assinado o quarto aditamento ao acordo, o maior de todos, no valor total de 300 milhões de dólares, com o Estado assumindo a responsabilidade pelo aporte de 110 milhões de dólares.

Apesar dos expressivos recursos investidos pelos sócios em 1982, nos primeiros meses de 1983, início do governo de Tancredo Neves, os italianos já discutiam a necessidade de um novo aditamento ao acordo da Fiasa e da FMB. Em maio daquele ano, uma reunião na Itália, envolvendo altos executivos da Fiat, foi realizada para planejar esse novo aporte. Diante da constatação de que, ao final do primeiro semestre de 1983, a Fiasa não atenderia mais os parâmetros acertados no empréstimo com bancos internacionais, do qual o Estado era garantidor, os executivos italianos identificaram a necessidade de aportar novos recursos. Identificaram que a FMB também demandaria um novo e substancial

aporte de capital. Mesmo cientes de que o Estado não aceitaria, iriam sugerir sua participação nos novos investimentos.

Durante sua campanha para governador de Minas Gerais, Tancredo Neves propôs interromper os frequentes e elevados investimentos do Estado na Fiasa e FMB. Era amplamente conhecida sua posição contrária a novos aportes, e isso, ao contrário dos momentos anteriores, era bastante positivo para os italianos.

Os executivos da multinacional planejaram tirar vantagem desse cenário. Uma vez que o Estado era garantidor do empréstimo internacional, este seria pressionado pelos bancos, instigados pela própria Fiat, a buscar soluções para o necessário ajuste nas contas das duas empresas. Diante da esperada relutância do Estado em aportar novos recursos, a Fiat proporia uma solução: ela investiria integralmente o montante necessário, contudo, em contrapartida, o Estado concordaria com a realização de uma operação de redução do capital social pelo valor dos prejuízos acumulados, seguida pelo novo aporte. Essa operação resultaria em substancial diminuição da participação acionária de Minas Gerais na Fiasa e na FMB.

Em agosto de 1983, foi assinado o quinto aditamento ao acordo da Fiasa, segundo o qual a Fiat faria um aporte isolado de 100 milhões de dólares na empresa. Esta operação, realizada após a mencionada anteriormente, de redução do capital social pelo valor dos prejuízos acumulados, resultou na queda da participação acionária do Estado na empresa de 40% para 20%.

O Estado, que até momento já havia investido cerca de 460 milhões de dólares na empresa, a valores ajustados pela inflação norte americana, teve sua participação reduzida pela metade por não aportar mais 40 milhões de dólares. Em outras palavras, isso foi equivalente ao Estado vender 20% das suas ações à Fiat por 40 milhões de dólares, justamente quando se antecipava uma estabilidade financeira da empresa, após vultuosos aportes de capital e o iminente lançamento do Fiat Uno no mercado brasileiro. Tanto isso é verdade, que nos três anos subsequentes a empresa apresentou lucros.

O fato é que o Estado reduziu suas ações às vésperas de a empresa se tornar rentável, após anos de sacrifícios, contrariando um princípio básico do

mercado acionário, que prega que se deve comprar na baixa e vender na alta, exatamente o oposto do realizado. Bom para a Fiat, que comprou na baixa.

Foi uma operação planejada pelos executivos da Fiat e aceita pelo governo mineiro que solapou, enormemente, os investimentos até então realizados pelo povo mineiro. Apesar das possíveis dificuldades financeiras que o Estado poderia enfrentar para realizar o novo aporte, não há evidências de que tenham sido empreendidos esforços para preservar os investimentos já realizados. Se a operação era tão crucial para a saúde financeira da empresa, a ponto de o Estado concordar em reduzir pela metade sua participação, surge a indagação sobre porquê não foi executada no ano anterior, quando o Estado aportou 110 milhões de dólares. Certamente, a diminuição de sua participação teria sido substancialmente menor.

Da mesma forma que ocorreu com a Fiasa, uma operação semelhante foi realizada na FMB, resultando em uma drástica redução da participação estadual do capital acionário da empresa, que já era relativamente pequena naquele período.

Conforme previsto, a Fiasa passou a ser uma empresa rentável a partir de 1984. Naquele ano apresentou um resultado positivo modesto, porém simbólico, pois não era resultado de circunstâncias de mercado, mas sim de ações estruturais tomadas ao longo do tempo, como melhorias de técnicas e lançamento de novos produtos. De fato, nos dois anos subsequentes, a empresa viu uma ampliação significativa de seus resultados positivos.

No início de 1987, durante o final do governo de Hélio Garcia, surgiram relatos indicando que o Estado planejava realizar uma permuta das ações restantes na Fiasa, totalizando 18,17%, por uma participação de 49,1% em uma nova empresa de autopeças, que seria estabelecida pela Fiat. Na realidade, o protocolo entre as partes já estava assinado desde 22 de outubro de 1986. Apesar disso, a oficialização para o público ocorreu apenas em 14 de março de 1987, no último dia do mandato de Hélio Garcia. A divulgação oficial foi feita por meio de um breve comunicado no *Minas Gerais*, o órgão oficial dos poderes do Estado.

Foi uma operação realizada a portas fechadas entre o governo de Hélio Garcia e a Fiat, totalmente carente de transparência, que não envolveu a ALMG, responsável, até então, por aprovar todos os atos relacionados ao Estado e à Fiat. Não havia um plano de negócios claro para a nova iniciativa, faltando definições sobre quais produtos seriam fabricados e sem um cronograma físico-financeiro estabelecido. Em outras palavras, não era possível determinar quando ou se o novo empreendimento traria retorno ao Estado, que estava renunciando a ações de uma empresa estabelecida e lucrativa em troca da participação em outra completamente envolta em incertezas.

Para a Fiat, representava a concretização de um objetivo há muito almejado - a retirada do Estado da administração da Fiasa - por um valor reduzido, equivalente apenas à participação do Estado no patrimônio líquido da empresa. Não foi considerada a reputação conquistada pela empresa ao longo dos anos e nem tampouco as suas perspectivas futuras, ou seja, a operação não envolveu a atribuição de qualquer valor de *goodwill*. E ainda assim, de acordo com o protocolo assinado, o grupo italiano teria cinco anos para integralizar o capital da nova empresa. Certamente, para os italianos, era um negócio altamente vantajoso.

O negócio vantajoso para a Fiat representava perdas significativas para os mineiros, que haviam investido centenas de milhões de dólares na Fiasa. Seus esforços seriam reduzidos a uma operação sem garantia de trazer resultados positivos, justamente quando a empresa se encontrava financeiramente saudável. Enquanto os motivos dos italianos para a realização da permuta são entendíveis, ainda que não justificáveis, o mesmo não se pode afirmar sobre os do Estado, que naquele momento possuía vasta experiência nos riscos inerentes a um novo empreendimento, especialmente um com tantas indefinições. A única beneficiária evidente da permuta seria a Fiat, e cabia ao governo estadual defender os interesses do povo mineiro, o que, aparentemente, não ocorreu.

Foi o segundo duro golpe dado nos interesses do povo mineiro. Após a operação realizada durante o governo de Tancredo Neves, na qual o Estado teve sua participação acionária reduzida pela metade por não investir uma fração do

montante já aportado até então, a permuta das ações acabou por dilapidar, ainda mais, os esforços realizados ao longo dos anos.

Porém, o assunto estava longe de se esgotar com a publicação do ofício no *Minas Gerais*. Poucos dias após assumir o cargo de governador de Minas Gerais, Newton Cardoso deflagrou uma intensa crise com o grupo italiano, ao ameaçar desapropriar a Fiasa. Expressando desaprovação pela operação de permuta realizada por seu antecessor, Newton Cardoso acusou a Fiat de ser uma empresa desonesta, desencadeando a mais grave tensão entre os dois sócios, até então. Os executivos italianos demonstraram séria preocupação com os possíveis danos à imagem da Fiat causados pelas acusações do novo governador.

Assim como Newton Cardoso, os deputados estaduais reagiram à operação de permuta e instauraram uma CPI para investigá-la. Concluíram que a permuta havia sido lesiva aos interesses do Estado de Minas Gerais, apontando diversas irregularidades no processo. Entre elas, destacaram o não envolvimento da ALMG, a ausência de um plano de negócios para o novo empreendimento, pareceres precipitados por parte da Procuradoria Geral do Estado e a discrepância entre o Estado aportando seus recursos à vista, enquanto a Fiat o faria ao longo de cinco anos.

Logo tornou-se evidente para a Fiat que seria mais oneroso insistir com a permuta que negociar a compra das ações do Estado. Após vários meses de negociações, em fevereiro de 1988 foi assinado o distrato e rescisão de todos os acordos envolvendo o Estado de Minas Gerais e a Fiat referentes à Fiasa, à FMB e à Betim Participações.

Foi decidido que as ações detidas pelo Estado na Fiasa e na FMB seriam adquiridas pelo grupo italiano por 150 milhões de dólares, envolvendo a assunção de dívidas, recebimento de imóveis e pagamento em dinheiro. Embora representasse uma alternativa menos prejudicial do que a permuta, ainda assim, caracterizava um significativo prejuízo ao Estado, que, até então, havia investido 545 milhões de dólares nas duas empresas, em valores corrigidos pela inflação norte-americana até o ato da venda. A perda do Estado na venda das ações em relação ao investimento foi superior a 70%, portanto, altamente significativa.

As negociações, precipitadas pela operação de permuta, ocorreram em um ano desfavorável para o mercado automobilístico, que apresentou forte retração. Talvez, se tivessem ocorrido em um momento mais propício, as perdas do Estado poderiam ter sido minimizadas. Esse, possivelmente, foi mais um dano aos interesses de Minas Gerais causado pela permuta das ações.

Mesmo com assinatura do distrato, restaram pendências relacionadas aos incentivos fiscais, aos quais a Fiasa tinha direito até o final de 1990. Diante de questionamentos legais por parte da Fiat, a empresa e o Estado chegaram a um acordo que foi formalizado no final de 1996. Conforme os termos desse acordo, o Estado se comprometeu a pagar à montadora um total de 137 milhões de dólares, com recursos provenientes do aumento de arrecadação de ICMS gerado pela expansão das atividades da Fiasa e de outras empresas do grupo Fiat no Estado.

Pode-se afirmar que, sob vários aspectos, a implementação da fábrica de automóveis da Fiat em Betim atingiu os objetivos iniciais traçados. Contribuiu com o processo de industrialização em Minas Gerais, incentivando a instalação de outras empresas na região, além disso, a fábrica gerou milhares de empregos, tanto diretos quanto indiretos, e ao longo do tempo consolidou-se como uma importante contribuinte de impostos para o Estado e o Município de Betim.

Atualmente, a fábrica é uma das maiores plantas do grupo Stellantis¹⁴¹ em todo o mundo. Como a primeira grande fábrica de automóveis a se instalar fora do Estado de São Paulo, a Fiasa foi posteriormente seguida por outras empresas no Brasil, como a Renault no Paraná e a GM no Rio Grande do Sul, apenas para citar alguns exemplos, colaborando assim com o processo de descentralização industrial do país.

Por outro lado, os custos ao povo mineiro, nas décadas de 1970 e 1980, foram bastante elevados; muitos recursos financeiros que poderiam ter sido empenhados em áreas sociais foram destinados aos pesados investimentos que a Fiasa e a FMB requereram em seus anos iniciais.

¹⁴¹ Grupo ao qual a Fiat pertence.

O Estado concedeu todos os benefícios fiscais possíveis à época da assinatura do acordo, e se comprometeu a aplicar os futuros que pudessem ser mais vantajosos à empresa. Concedeu, a valor meramente simbólico, o terreno, com toda a sua infraestrutura para a instalação da fábrica. Embora não seja possível afirmar se apenas os incentivos fiscais e a oferta do terreno teriam sido suficientes para garantir a implantação da fábrica em Minas Gerais, fica o questionamento se teria sido realmente necessário o Estado ter participado do empreendimento como sócio, lembrando que o mercado brasileiro, no início da década de 1970, era altamente atrativo, e a interferência de Rondon Pacheco junto ao governo federal, viabilizaria a entrada da fabricante italiana no oligopolizado mercado automobilístico brasileiro. Mesmo admitindo-se que a participação do Estado na sociedade teria sido fundamental para o sucesso da iniciativa, os eventos poderiam ter ocorrido de forma a preservar os investimentos realizados pelo povo mineiro.

Durante o período em que a Fiasa necessitava de substanciais investimentos para garantir sua sobrevivência, surgiram intensas discussões entre os sócios. Por um lado, a Fiat pressionava o Estado a disponibilizar novos recursos, sob o risco de cancelamento do projeto ou encerramento das atividades da empresa. Por outro, o Estado afirmava que, por não ser um agente investidor, não iria aportar novos recursos.

Os conflitos entre as partes só cessaram quando ficou evidente que a Fiasa estava prestes a alcançar uma situação financeira estável, no início do governo de Tancredo Neves. Contudo, foi justamente a partir desse momento que o Estado enfrentou grandes perdas. Primeiramente, com a operação que diluiu as ações do Estado e, posteriormente, no governo de Hélio Garcia, com a permuta de ações. Mesmo com o cancelamento dessa última, a operação precipitou a venda das ações remanescentes em um ano desfavorável e, ao final, o valor recebido pelo Estado representou apenas uma fração dos recursos investidos.

Na realidade, a participação do Estado na sociedade, inicialmente concebida como uma estratégia para mitigar os riscos do empreendimento, acabou mais se assemelhando a subsídios do que a investimentos propriamente ditos. Embora seja inegável que a presença da Fiasa tenha gerado benefícios a

longo prazo para Minas Gerais, é igualmente incontestável que os eventos poderiam ter sido conduzidos de maneira a evitar os substanciais prejuízos financeiros para a população mineira. Ao longo do tempo, ocorreu uma verdadeira erosão nos investimentos realizados pelo Estado, favorecendo a empresa italiana, em detrimento dos interesses da comunidade mineira.

Fica evidente que a Fiat conseguiu impor seus interesses na relação com o Estado de Minas Gerais em todas as fases do processo, desde as negociações iniciais, passando pelas pressões por novos investimentos enquanto a operação era deficitária, até as operações que resultaram em grandes perdas financeiras para o Estado, no momento que a empresa se encontrava financeiramente saudável.

Após essa experiência, na qual o Estado de Minas Gerais perdeu consideráveis recursos financeiros, surge a reflexão se não teria sido mais benéfico ao interesse público ter utilizado os recursos aplicados na Fiasa e na FMB no incentivo às pequenas e médias empresas, que são grandes geradoras de emprego. Talvez a concepção de modernidade associada à indústria automobilística na época tenha exercido influência nas decisões tomadas.

É igualmente necessário ponderar que, no caso da Fiat/Minas Gerais, foi o governo federal o maior beneficiário da iniciativa em termos fiscais, que tinha seu principal tributo, o IPI, preservado das concessões realizadas. Por vários anos, o Estado de Minas Gerais, que realizou pesados investimentos, ficou privado de receber o ICM, sua principal fonte tributária.

Há ainda muitos aspectos a serem estudados sobre o assunto, tais como os impactos sociais no município de Betim, as mudanças na vida dos trabalhadores da região e as questões ambientais associadas à implementação de uma grande fábrica como a Fiasa. Nossa expectativa é que este estudo venha enriquecer as discussões sobre a complexa interação entre estados e grandes corporações, abrindo caminho para futuras análises nesse campo de estudo.

REFERÊNCIAS

A CRISE atinge até gigantes. *O Estado de S. Paulo*, p.56, 24/11/1974. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19741124-30573-nac-0056-999-56-not>. Acesso em: 25/09/2022.

A DISTRIBUIÇÃO do capital da Fiat. *Serviço Nacional de Informações* – Agência de Belo Horizonte. Arquivo Nacional, Fundo Serviço Nacional de Informações – BR DFANBSB V8, Informação nº 004/118/ABH/82, 09/02/1972. Disponível em: http://imagem.sian.an.gov.br/acervo/derivadas/BR_DFANBSB_V8/MIC/GNC/OOO/82005972/BR_DFANBSB_V8_MIC_GNC_OOO_82005972_d0001de0001.pdf. Acesso em: 12/10/2023.

A DISTRIBUIDORA de Automóveis Studebaker S.A. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 27/07/1952. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19520727-23683-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 20/11/2021.

A FIAT consegue o seu primeiro lucro desde 77. *O Estado de S. Paulo*, p.35, 30/04/1985. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19850430-33791-nac-0035-999-35-not>. Acesso em: 30/11/2022.

A FIAT desmente os boatos sobre venda. *O Estado de S. Paulo*, p.27, 07/01/1982. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19820107-32768-nac-0027-999-27-not>. Acesso em: 05/09/2023.

A FIAT lança o Oggi para enfrentar o Voyage. *O Estado de S. Paulo*, p.41, 26/04/1983. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19830426-33169-nac-0041-999-41-not>. Acesso em: 20/04/2023.

A FIAT no Brasil. *Estado de Minas*, p.1, 22/03/1987.

A INAUGURAÇÃO. *Minas Gerais*, p.3, 10/07/1976.

A INSTRUÇÃO nº 113 e o Parque Industrial Brasileiro. *O Estado de S. Paulo*, p.15, 09/11/1957. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19571109-25314-nac-0015-999-15-not/tela/fullscreen>. Acesso em 26/10/2021.

A LOCALIZAÇÃO da indústria de automóveis. *O Estado de S. Paulo*, p.3, 09/03/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730309-30043-nac-0003-999-3-not>. Acesso em: 16/07/2022.

A NOVA tabela da Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.35, 04/01/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790104-31843-nac-0035-999-35-not>. Acesso em: 20/04/2023.

A PIONEIRA Romi-Isetta completa 40 anos. *O Estado de S. Paulo*, p.133, 01/09/1996. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19960901-37573-nac-0133-aut-k1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 09/11/2021.

ACORDO entre o Governo de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. *O Estado de S. Paulo*, p.20, 02/03/1972. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730302-30038-nac-0020-999-20-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 05/01/2022.

ACORDO Líbia-Fiat pode até congelar o preço do petróleo. *Estado de Minas*, p.9, 04/12/1976.

ADOLFO Neves lascia la presidenza della Fiat. Tradução matéria do jornal *Estado de Minas*. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, abril, 1979.

ADOLFO Neves Martins da Costa. *Serviço Nacional de Informações* – Agência de Belo Horizonte. Arquivo Nacional, Fundo Serviço Nacional de Informações – BR DFANBSB V8, Instrução nº 04/72/SNI, 19/12/1972.

AGORA, MG quer vender sua participação na Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.22, 03/04/1987. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870403-34385-nac-0022-999-22-not>. Acesso em: 12/10/2023.

AI-ONLINE – About. *Automotive Industries*. Disponível em: <https://www.ai-online.com/about/>. Acesso em: 17/01/2023.

ALGO de novo no Front. O Fiat mostra sua resistência no campo de provas do Exército. *O Estado de S. Paulo*, p.27, 09/09/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19760909-31125-nac-0027-999-27-not>. Acesso em: 15/03/2023.

ALMEIDA, José. *A Implantação da indústria automobilística no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1972.

ALMEIDA, Michel Willian Zimmermann. *Indústria automobilística, política e desenvolvimento: os casos FNM e IBAP*. Orientadora: Prof^{fa}. Dr^a. Cláudia Musa Fay. Porto Alegre, 2010. Diss. (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS.

ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 1960. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 12/11/2021.

ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 1962. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 12/11/2021.

ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2020. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 22/10/2021.

ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2022. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 22/06/2022.

ANFAVEA. Anuário estatístico 1957/1986, 1986. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 12/05/2022.

ANFAVEA. Anuário estatístico 1957/1992, 1993. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 18/08/2022.

ANFAVEA. Indústria automobilística brasileira, novembro 1972. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 14/05/2022.

ANFAVEA. *Indústria automobilística: esboço histórico de suas origens e desenvolvimento no Brasil -1959*. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 12/11/2021.

ANGELI, Franco. *Progetto Archivio Storico Fiat – I primi quindici anni della Fiat – Verbal dei consigli d'amministrazione 1899-1915*. Milano: Franco Angeli Libri s.p.l., 1987. Volume I disponível em: <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib%3A632795#mode/2up>, Volume II disponível em: <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib%3A633825#mode/2up>. Acesso em: 19/03/2022.

ANTE PROGETO - Fábrica de automóveis - Brasil. *Centro Storico Fiat*. Pasta Fondo Pedrana 3, outubro/1972.

AO MINISTERO del Commercio con L'Estero – “Fiat Auto S.p.A.” sottoscrizione aumento capitale della “Fiat Automóveis S.A.” con sede in Belo Horizonte (Brasile). *Centro Storico Fiat*. Pasta CAP5 007, 10/01/1980.

APPROVAZIONE dell'accordo da parte dell'assemblea legislativa dello Stato. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 04/1973.

APPUNTO – La questione Newton Cardoso: considerazioni e proposte. *Centro Storico Fiat*. Pasta 057, 23/04/1987.

APRESENTAMOS a perua Fiat Panorama. *O Estado de S. Paulo*, p.6, 08/04/1980. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19800408-32228-nac-0006-999-6-not>. Acesso em: 20/04/2023.

ARAÚJO, Assilio L. Z.; FILHO, Fernando F. *O processo de integração na América do Sul: da ALALC à UNASUL*. Ensayos de economia, nº 46, janeiro a junho de 2015. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/53627/53075>. Acesso em: 02/11/2022.

ARAÚJO, Victor Leonardo de. A macroeconomia do governo Costa e Silva (1967-1969). In: ARAÚJO, Victor L.; MATTOS, A.M. (org). *A economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações*. São Paulo: Hucitec, 2021.

ARAÚJO, Victor Leonardo de. A macroeconomia do governo Médici (1969-1974): uma contribuição ao debate sobre as causas do “milagre” econômico. In: ARAÚJO, Victor L.; MATTOS, A.M. (org). *A economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações*. São Paulo: Hucitec, 2021.

AREND, Marcelo. *50 anos de industrialização do Brasil (1955-2005): uma análise evolucionária*. 2005. Tese (Doutorado em Economia), apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

AS CONVERSAÇÕES do governador em Paris. *O Estado de S. Paulo*, p.3, 09/06/1956. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19560609-24877-nac-0003-999-3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 07/12/2021.

ASSOCIAM-SE a “Willys” e a “Renault” para produção de automóvel brasileiro. *O Estado de S. Paulo*, p.12, 26/02/1959. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590226-25712-nac-0012-999-12-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 12/11/2021.

ATA REUNIÃO diretoria. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 25, 07/05/1981.

ATO NORMATIVO é para todos, diz o diretor do INPI. *O Estado de S. Paulo*, p.34, 16/02/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780216-31570-nac-0034-999-34-not>. Acesso em: 08/08/2023.

AUTO acha incentivo prejudicial. *O Estado de S. Paulo*, p.105, 16/12/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19731216-30283-nac-0105-999-105-not>. Acesso em: 25/08/2022.

AUTOLATINA – Comércio, Negócios e Participações Ltda. *O Estado de S. Paulo*, p.15, 09/07/1987. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870709-34466-nac-0015-999-15-not>. Acesso em: 03/10/2023.

AUTOMOBILE facts and figures, 37th Edition. Detroit: Automobile manufacturers association, 1957. Disponível em: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3773441&view=1up&seq=102>. Acesso em: 09/11/2021.

AUTOS terão reajuste de 7-8% por causa do IPI. *O Estado de S. Paulo*, p.30, 29/06/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790629-31990-nac-0030-999-30-not>. Acesso em: 31/07/2023.

BAIRATI, Piero. *Valletta* – La vita sociale della nuova Italia. Torino: UTET, 1983.

BANCO Central divulga Resoluções. *O Estado de S. Paulo*, p.34, 18/05/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790518-31954-nac-0034-999-34-not>. Acesso em: 31/07/2023.

BASTOS, Carlos Pinkusfeld; COSTA, Pedro de Vasconcellos. O período JK e o Plano de Metas. In: ARAÚJO, Victor L.; MATTOS, Fernando A.M. (org). A

economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações. São Paulo: Hucitec, 2021.

BELOTTI vai em busca do óleo da Arábia, Iraque e México. *O Estado de S. Paulo*, p.27, 31/01/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790131-31866-nac-0035-999-27-not>. Acesso em: 21/07/2023.

BERNARDINO, Genésio. *Minas Gerais: a transição do poder*. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1985. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/805/3/805.pdf>. Acesso em: 19/09/2023.

BETIM. Lei nº 1.046 de 18 de dezembro de 1973, Prefeitura Municipal de Betim. Concede incentivos fiscais à Fiat Automóveis S/A. Disponível em: <https://www.betim.mg.gov.br/publicos/35310b5b9ec2dec387167051305a9423.pdf>. Acesso em: 30/08/2022.

BETIM. Lei nº 1.051 de 14 de fevereiro de 1974. Prefeitura Municipal de Betim. Concede incentivos fiscais à F.M.B. S/A – Produtos Metalúrgicos. Disponível em: <https://www.betim.mg.gov.br/publicos/f2944f4f478895a85c5f99c89f374fb6.pdf>. Acesso em: 22/11/2022.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. Dossiê: Pensamento Econômico no Brasil Contemporâneo. In *Estudos Avançados* 15 (41). Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. São Paulo: 04/2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/nYLN63BNFRvv4JxnJDZ746R/?lang=pt>. Acesso em: 15/06/2023.

BIGAZZI, Duccio. Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940. In: *Progetto Archivio Storico Fiat - Fiat 1899-1930 Storia e Documenti*. Milano: Fabbri Editori, 1991.

BILHETE - parecer à carta do governador. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 31/05/1982.

BOTTIGLIERI, Bruno. Strategie di sviluppo, assetti organizzativi e scelte finanziarie nel primo trentennio di vita della Fiat. In: *Fiat 1899-1930 Storia e*

Documenti – Progetto Archivio Storico Fiat. Milano: Gruppo Editoriale Fabbri, 1991.

BRASIL, Decreto nº 29.806 de 25 de julho de 1951. Cria a Comissão de Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29806-25-julho-1951-338047-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 14/07/2021.

BRASIL, Decreto nº 35.729 de 25 de junho de 1954. Institui, no Ministério da Fazenda, a Comissão Executiva de Indústria de Material Automobilístico. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/458318/publicacao/15660215>. Acesso em: 23/10/2021.

BRASIL, Decreto nº 38.744 de 1 de fevereiro de 1956. Cria o Conselho do Desenvolvimento e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/461327/publicacao/15699527>. Acesso em: 23/10/2021.

BRASIL, Decreto nº 39.412 de 16 de junho de 1956. Estabelece normas diretoras para a criação da Indústria Automobilística Brasileira e institui o Grupo Executivo para aplicação dessas normas. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/461993/publicacao/15640158>. Acesso em: 23/10/2021.

BRASIL, Decreto nº 39.568 de 12 de julho de 1956. Institui o Plano Nacional da Indústria Automobilística relativo a caminhões. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/462147/publicacao/15804312>. Acesso em: 08/11/2021.

BRASIL, Decreto nº 39.569 de 12 de julho de 1956. Institui o Plano Nacional da Indústria Automobilística relativo a Jipes. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-39569-12-julho-1956-333912-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 08/11/2021.

BRASIL, Decreto nº 53.975 de 19 de junho de 1964. Reorganiza os Grupos Executivos subordinados à Comissão de Desenvolvimento Industrial e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960->

[1969/decreto-53975-19-junho-1964-394108-publicacaooriginal-1-pe.html](https://legis.senado.gov.br/norma/487652/publicacao/15667526).

Acesso em: 05/06/2022.

BRASIL, Decreto nº 65.016 de 18 de agosto de 1969. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento industrial, cria o Conselho de Desenvolvimento Industrial e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/487652/publicacao/15667526>. Acesso em: 05/06/2022.

BRASIL, Decreto nº 67.706 de 07 de dezembro de 1970. Reorganiza o Conselho de Desenvolvimento Industrial e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/490345/publicacao/15705100>. Acesso em: 05/06/2022.

BRASIL. Decreto nº 14.167 de 12 de maio de 1920. Concede autorização à sociedade anonyma Ford Motor Company, para funcionar na República. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14167-12-maio-1920-525778-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 10/11/2021.

BRASIL. Decreto nº 61.993 de 28 de dezembro de 1967. Dispõe sobre o sistema de disciplinamento dos reajustes de preços. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-61993-28-dezembro-1967-403206-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 13/06/2022.

BRASIL. Decreto nº 63.196 de 29 de agosto de 1968. Dispõe sobre o sistema regulador de preços no mercado interno e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.senado.gov.br/norma/485823/publicacao/15804058>. Acesso em: 13/06/2022.

BRASIL. Decreto nº 39.676-A de 30 de julho de 1956. Institui o Plano Nacional da Industria automobilística relativo a camionetas, caminhões leves e furgões. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-39676-a-30-julho-1956-333960-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 08/11/2021.

BRASIL. Decreto nº 41.018 de 26 de fevereiro de 1957. Institui o Plano Nacional da Industria automobilística relativo a automóveis de passageiros. Disponível

em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-41018-26-fevereiro-1957-380050-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 09/11/2021.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.250 de 21 de dezembro de 1972. Altera o Decreto-lei nº 1.171 de 2 de junho de 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del1250impressao.htm. Acesso em: 30/06/2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1.219 de 15 de maio de 1972. Dispõe sobre a concessão de estímulos à exportação de manufaturados e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1970-1979/decreto-lei-1219-15-maio-1972-375421-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 13/10/2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 103 de 13 de janeiro de 1967. Dispõe sobre a elevação do capital social da Fábrica Nacional de Motores S.A. e de sua transferência para o setor privado. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-103-13-janeiro-1967-375777-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 14/05/2022.

BRASIL. Lei nº 4.330 de 01 de junho de 1964. Regula o direito de greve, na forma do art. 158, da Constituição Federal. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4330-1-junho-1964-376623-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 23/06/2022.

BRASIL. Lei nº 3.244 de 14 de agosto de 1957. Dispõe sobre a Reforma da Tarifa das Alfândegas, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-3244-14-agosto-1957-322154-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 09/11/2021.

BRASIL. Lei nº 6.708 de 30 de outubro de 1979. Dispõe sobre a correção automática dos salários, modifica a política salarial e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/548584/publicacao/15810735>. Acesso em: 27/08/2023.

BRASIL. Lei nº 6.767 de 20 de dezembro de 1979. Modifica dispositivos da Lei nº 5.682, de 21 de julho de 1971 (Lei Orgânica dos Partidos Políticos), nos termos do artigo 152 da Constituição, alterado pela Emenda Constitucional nº

11, de 1978; dispõe sobre preceitos do Decreto-lei nº 1.541, de 14 de abril de 1977, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6767.htm. Acesso em: 27/07/2023.

BRASIL. Lei nº 6.883 de 28 de agosto de 1979. Concede anistia e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6683.htm. Acesso em: 27/07/2023.

BRASIL. Lei nº 6.886 de 10 de dezembro de 1980. Altera a Lei nº 6.708, de 30 de outubro de 1979, que dispõe sobre a correção automática dos salários, modifica a política salarial, e dá outras providências. Disponível em: <https://www6g.senado.leg.br/busca/?portal=Atividade+Legislativa&q=lei+n%C2%BA+6886%2F1980>. Acesso em: 27/08/2023.

BRASIL. Presidência da República. Ex-presidentes. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/capa-inicial>. Acesso em: 11/06/2022.

BRASIL. Presidência da República. Programa de metas do presidente Juscelino Kubitschek. Rio de Janeiro: Serviço de documentação, 1959. Disponível em: <http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/handle/iditem/490>. Acesso em: 09/11/2021.

BRASIL. Resolução nº 73 de 1968. Cria Comissão Parlamentar de Inquérito para investigar as causas da venda da Fábrica Nacional de Motores e apurar os critérios adotados na referida transação. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1960-1969/resolucaodacamaradosdeputados-73-9-maio-1968-320221-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 14/05/2022.

BRASIL-1980. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 24-1, 04/1981.

BRASILE. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.312, 08/03/1973.

BRASILE. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 25, 09/04/1981.

BRAZILIAN state to sell 18% stake in Fiat Automóveis. Financial Times, 09/03/1985. *Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1982 a 1990 parte II, 09/03/1985.

BRITANNICA, s.d. Disponível em: <https://www.britannica.com/place/Italy/Economic-policy#ref319048> e <https://www.britannica.com/place/Italy/Economy>. Acesso em: 14/07/2022.

BRUNI, Alessandro; CLARKE, Massimo; PAOLINI, Federico; SESSA, Ornella. *L'automobile italiana* – le grandi marche dalle origini a oggi. Firenze – Italia: Giunti Editore, 2014.

CALMON justifica a decisão do INPI. *O Estado de S. Paulo*, p.22, 03/02/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780203-31560-nac-0022-999-22-not>. Acesso em: 08/08/2023.

CAMARA dos Deputados. Biografia: Rondon Pacheco. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/deputados/132076/biografia>. Acesso em: 09/05/2022.

CAMBIO. *O Estado de S. Paulo*, p.41, 21/12/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19731221-30287-nac-0041-999-41-not>. Acesso em: 20/09/2022.

CAMPOS, Roberto. *A lanterna na popa*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2019.

CAPITAL da Fiat é 82% italiano. *O Estado de S. Paulo*, p.23, 27/12/1984. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19841227-33687-nac-0023-999-23-not>. Acesso em: 03/10/2023.

CAPITAL foi transferida. *O Estado de S. Paulo*, p.7, 25/10/1967. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19671025-28385-nac-0007-999-7-not>. Acesso em: 24/06/2022.

CARGINHA pesada – A nova pick-up Fiat transporta meia tonelada. *O Estado de S. Paulo*, p.11, 25/09/1981. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19810925-32681-nac-0047-epl-11-not>. Acesso em: 20/04/2023.

CARRARA, Valda. Evolução do Transporte de cargas e de passageiros cresce depois da I Guerra Mundial. In *Raízes*. Fundação Pró-Memória de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 08/2000.

CARRO a álcool já é produzido em Betim. *O Estado de S. Paulo*, p.29, 04/07/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790704-31994-nac-0029-999-29-not>. Acesso em: 15/08/2023.

CARRO a álcool registra maior índice na Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.23, 04/10/1980. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19801004-32381-nac-0023-999-23-not>. Acesso em: 15/08/2023.

CARROS a álcool vendidos com aumento de 10%. *O Estado de S. Paulo*, p.57, 16/03/1980. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19800316-32210-nac-0057-999-57-not>. Acesso em: 15/08/2023.

CARTA Nº 123/VB/db. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843-1, 31/05/1972.

CARTA aberta aos acionistas da Vemag S.A. *O Estado de S. Paulo*, p.11, 29/11/1966. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19661129-28104-nac-0011-999-11-not>. Acesso em: 29/04/2022.

CARTA AGNELLI-CHAVES – Umberto Agnelli a Aureliano Chaves. *Centro Storico Fiat*. Pasta 386, 17/07/1975.

CARTA CESP para Fiat. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 28/12/1972.

CARTA DR. CALVI. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 30/04/1979.

CARTA DS.304. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 14/08/1972.

CARTA DS.73/1034 – De Tratores Fiat do Brasil S.A. ao Conselho de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Indústria e Comércio. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 14/03/1973.

CARTA Fiat para CESP. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843-1, 02/02/1973.

CARTA GOVERNADOR à Cesare Romiti. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 05/05/1982.

CARTA PRE 159/81. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 25, 04/05/1981.

CARTA V. BUFFA. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1. 10/07/1972.

CARTA VICE-DIRETOR. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1. 30/05/1972.

CASA de Cultura Fiat, s.d. Disponível em: <https://www.casafiatdecultura.com.br/apresentacao/gestao/>. Acesso em: 24/06/2022.

CASTRONOVO, Valerio. *Giovanni Agnelli – Il fondatore*. Turim: UTET, 2003.

CDI explica os novos incentivos. *O Estado de S. Paulo*, p.31, 18/11/1972. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19721118-29949-nac-0031-999-31-not>. Acesso em: 17/10/2022.

CSF – EXPOSIÇÃO DO MUSEU. *Centro Storico Fiat*, 10/2018.

CHAMBORD ultrapassa este mês 85% de nacionalização. *O Estado de S. Paulo* p.25, 25/09/1960. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19600925-26201-nac-0025-999-25-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 06/12/2021.

CHRYSLER controla a Simca. *O Estado de S. Paulo*, p.16, 02/11/1966. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19661102-28082-nac-0016-999-16-not>. Acesso em: 12/05/2022.

CHRYSLER do Brasil S.A. Indústria e Comércio. *O Estado de S. Paulo*, p.18, 19/08/1967. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19670819-28328-nac-0018-999-18-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 12/05/2022.

CLARK, Jennifer. *Nos bastidores da Fiat – A ousadia de uma tradição que se reinventou e venceu a crise*. Tradução Giovanna Matte, Giuliana Castorino. São Paulo: Saraiva, 2012.

COMISSÃO Mista Brasil-Estados Unidos. *Memórias do Desenvolvimento*. Ano 2, nº 2, 29/07/2008. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, 2008. Disponível em: http://centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109231638540.MD2_0_277_1.pdf. Acesso em: 16/07/2021.

COMMENTO allo studio sul Brasile del Rag. Elio Peccei. *Centro Storico Fiat*. Pasta Fondo Pedrana 3, 16/03/1971.

COMPANHIA Energética de São Paulo – Cesp, s.d. Disponível em: <https://www.memoriadaeletricidade.com.br/pt/acervo/950/companhia-energetica-de-sao-paulo-cesp>. Acesso em: 06/01/2022.

COMUNICADO lançamento do automóvel brasileiro DKW – VEMAG. *O Estado de S. Paulo*, p.3, 13/11/1956. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19561113-25010-nac-0003-999-3-not/tela/fullscreen> . Acesso em: 21/11/2021.

CONCLUSO il prestito alla Fiat per 300 milioni di dollari. *Corriere Della Sera. Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1971-1981, 10/02/1976.

CONDIÇÕES do acordo da Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.39, 15/03/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730315-30048-nac-0034-999-39-not>. Acesso em: 06/03/2023.

CONFERENZA Stampa del presidente della Fiat Giovanni Agnelli a Belo Horizonte (Brasile). *Centro Storico Fiat*. Pasta MSC 0411, 14/03/1973.

CONFRONTO Fiasa – Volkswagen do Brasil. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 25, 29/04/1980.

CONSIDERAÇÃO sobre a Instrução nº 113. *O Estado de S. Paulo*, p.18, 08/03/1958. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19580308-25413-nac-0018-999-18-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 26/10/2021.

CONSIDERAZIONI sulla proposta iniziativa industriale 127. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843-1, 26/01/1973.

CONSTITUIDA a SIMCA do Brasil. *O Estado de S. Paulo*, p.7, 07/05/1958. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19580507-25462-nac-0007-999-7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 06/12/2021.

CONTO Economico anno 1980/1981. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 26, s.d.

CONTRATO Alfa Romeo – Fiasa. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 30, 28/04/1978.

CONTRATO Alfa Romeo – Fiat – FNM. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 17, 07/02/1973.

CONTRATO BEFIEEX. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 26, 10/06/1976.

CONTRATO de transferência de tecnologia e assistência a partir do início da produção do estabelecimento. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 17, 1975.

CPI – COMISSÃO de inquérito. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 1, 25/03/1987.

CPI – DEPOIMENTO EVANDRO de Pádua Abreu. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 5, 07/04/1987.

CPI – DEPOIMENTO JOSÉ EDUARDO Lima Pereira. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 2, 08/05/1987.

CPI – DEPOIMENTO MITRAUD, Luiz Roberto. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, 06/05/1987.

CPI – JUSTIFICATIVA. Anexo ao protocolo de permuta de ações. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 26, volume 6, 1987.

CPI – PROTOCOLO de permuta das ações. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 1, 22/10/1986.

CPI – RELATÓRIO FINAL. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 1, 13/05/1987.

CPI – REQUERIMENTO de abertura. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 1, 17/03/1987.

CPI – SEGUNDO ADITAMENTO FMB. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 26, volume 9, 1976.

CPI – SUSPENÇÃO das negociações. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentos da CPI Fiat 1987, caixa 25, volume 5, 09/04/1987.

CRUZ, Carlos Roberto. Fiat - O sócio refuga. Revista Senhor, 18/01/1984. *Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1982-1990, 18/01/1984.

CURRICULUM VITAE – Adolfo Neves Martins da Costa. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 1973.

CURRICULUM VITAE – Miguel Augusto Gonçalves de Souza. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 30/04/1979.

DATI generali di riferimento Fiat. *Centro Storico Fiat*. Pasta 312, sub pasta 7, 08/03/1973.

DELIBERA Nº 20/72 – Consiglio per lo Sviluppo Industriale. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 1972.

DELIBERA Nº 33487 – Iniziative Fiat in Brasile Fiat Automóveis S.A. – Betim. Aumento del capitale sociale di \$50 milioni. *Centro Storico Fiat*. Pasta 384, 08/1974.

DESIGNATO ufficialmente successore generale Geisel. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 06/01/1978.

DISCORSO conferenza stampa del presidente della Fiat Giovanni Agnelli a Belo Horizonte (Brasile). *Centro Storico Fiat*. Pasta MSC 0411, 14/03/1973.

DISCUSSIONI G.M. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.41, 13/11/1981.

DISCUSSIONS AVEC RENAULT – BRESIL. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-3, 22/07/1982.

DISPOSIZIONE Amministrativa Contabile nº 11197. *Centro Storico Fiat*. Pasta 385, 30/04/1976.

DOCUMENTAZIONE-STAMPA Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 24/02/1978.

DOCUMENTAZIONE sul Brasile – Riservato. *Centro Storico Fiat*. Pasta 312, 13/02/1973.

ELES são os construtores anônimos do desenvolvimento. *Minas Gerais*, p.5, 10/07/1976.

EM 21 de abril de 1960. *O Estado de S. Paulo*, p.23, 21/04/1960. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19600421-26066-nac-0023-999-23-clas/tela/fullscreen>. Acesso em: 22/11/2021.

ENFIM, um carrão pequeno. *O Estado de S. Paulo*, p.15, 19/11/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761119-31185-nac-0015-999-15-not/busca/Fiat>. Acesso em: 15/03/2023.

ESTADO e Fiat iniciam negociações hoje. *Estado de Minas*, p.21, 26/03/1987.

EURAMFIN Holdings. *Centro Storico Fiat*. Pasta Brasile 187, 07/10/1976.

EXPOSIÇÃO de motivos. Processo da Lei nº 8.457/83. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 09/09/1983.

EX-PRESIDENTE da Fiat e da Anfavea morre em Belo Horizonte. *Estado de Minas*, 14/08/2014. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/08/14/internas_economia,558742/ex-presidente-da-fiat-e-da-anfavea-morre-em-belo-horizonte.shtml.

Acesso em: 10/04/2023.

F.I.A.T. Fabbrica Italiana Automobili – TORINO. *O Estado de S. Paulo*, p.5, 17/08/1907. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19070817-10479-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 28/04/2022.

FABBRI Editori. Progetto Archivio Storico Fiat – Fiat 1915-1930 – Verbali dei Consigli di Amministrazione – Volume 2: 1923/1930. Milano: Gruppo Editoriale Fabbri, 1991.

FÁBRICA Nacional de Motores. As atividades da empresa em 1948. *O Estado de S. Paulo*, p.5, 03/05/1949. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19490503-22686-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em 21/11/2021. Acesso em: 18/06/2021.

FABRICAÇÃO de carros Alfa Romeo. *O Estado de S. Paulo*, p.15, 13/04/1957. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19570413-25137-nac-0015-999-15-not/tela/fullscreen>. Acesso em 22/11/2021. Acesso em: 28/04/2022.

FÁBRICAS reduzem atividades. *O Estado de S. Paulo*, p.19, 08/04/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770408-31304-nac-0019-999-19-not>. Acesso em: 27/03/2023.

FAMÍLIA diz que a culpa é do governo. *O Estado de S. Paulo*, p.2, 11/04/1972. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720411-29761-nac-0002-999-2-not>. Acesso em: 25/05/2022.

FCA HERIDAGE. Fiat-persone, s.d. Disponível em: <https://www.fcaheritage.com/it-it/brand/fiat-persone>. Acesso em: 09/04/2022.

FCA HERITAGE. Fiat-automobili, s.d. Disponível em: <https://www.fcaheritage.com/it-it/brand/fiat-automobili>. Acesso em: 06/10/2022.

FCA HERITAGE. Fiat-azienda, s.d. Disponível em: <https://www.fcaheritage.com/it-it/brand/fiat-azienda>. Acesso em 08/04/2022.

FERREIRA, Luciana da Silva. A política econômica do governo Geisel: do II PND ao endividamento externo. In: ARAÚJO, Victor L.; MATTOS, A.M. (org). *A economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações*. São Paulo: Hucitec, 2021.

FIASA struttura capitale sociale. *Centro Storico Fiat*. Pasta Brasile 187, 08/06/1977.

FIASA UP-DATED PLAN 1982-1988. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-1, 02/1982.

FIAT 147 L, a vedete deste salão do automóvel. *O Estado de S. Paulo*, p.16 suplemento Turismo, 21/11/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761121-31187-nac-0348-tur-16-not>. Acesso em: 13/03/2023.

FIAT brasileira entre dúvidas e esperanças. *O Estado de S. Paulo*, p.12, 18/10/1974. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19741018-30541-nac-0012-999-12-not>. Acesso em: 17/01/2023.

FIAT e Volvo aumentam as exportações. *O Estado de S. Paulo*, p.23, 08/01/1983. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19830108-33079-nac-0023-999-23-not>. Acesso em: 29/11/2022.

FIAT inicia descentralização industrial do País. *Estado de Minas*, p.10, 15/03/1973.

FIAT investirá US\$130 milhões. *O Estado de S. Paulo*, p.19, 17/01/1987. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870117-34321-nac-0019-999-19-not>. Acesso em: 10/10/2023.

FIAT lança hoje no Rio o mundial Uno. *O Estado de S. Paulo*, p.24, 17/08/1984. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19840817-33576-nac-0024-999-24-not>. Acesso em: 03/10/2023.

FIAT lança o Fiorino. *O Estado de S. Paulo*, p.27, 30/08/1980. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19800830-32351-nac-0027-999-27-not>. Acesso em: 20/04/2023.

FIAT perde recurso sobre pagamento de tecnologia. *O Estado de S. Paulo*, p.27, 28/09/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790928-32068-spo-0027-999-27-not>. Acesso em: 07/08/2023.

FIAT quer aumentar capital e volta a pressionar o governo. *Estado de Minas*, p.10, 12/08/1983.

FIAT quer expandir-se na AL. *O Estado de S. Paulo*, p.27, 08/11/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19781108-31794-nac-0027-999-27-not>. Acesso em: 18/04/2023.

FIAT quer preços liberados e aço mais barato em Minas. *Estado de Minas*, 25/06/1978. *Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1971-1981, 25/06/1978.

FIAT recorre ao INPI contra o bloqueio de remessas para matriz. *Jornal do Brasil*, p.17, 25/07/1979. Disponível em: https://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=030015_09&pasta=ano%20197&pesq=fiat%20inpi&pagfis=160539. Acesso em: 10/08/2023.

FIAT reduz preço autorizado; carro sai por 44.340,00. *O Estado de S. Paulo*, p.31, 19/11/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761119-31185-nac-0031-999-31-not>. Acesso em: 13/03/2023.

FIAT S/A vai integralizar novo capital. *Estado de Minas*, p.11, 19/08/1983.

FIAT torna a explicar preço. *Estado de Minas*, p.15, 09/11/1976.

FIAT, Gurgel e Puma têm nova tabela. *O Estado de S. Paulo*, p.29, 04/10/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19781004-31765-nac-0029-999-29-not>. Acesso em: 15/04/2023.

FIAT. *O Estado de S. Paulo*, p.26, 13/05/1987. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870513-34417-nac-0026-999-26-not>. Acesso em: 07/12/2023.

FIAT. Storia, s.d. Disponível em: <https://www.fiat.it/storia>. Acesso em: 23/03/2022.

FIAT: Novas dimensões para o desenvolvimento de Minas. *Minas Gerais*, p.3, 10/07/1976.

FIAT'S BRAZIL Strategy. Financial Times. *Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1971-1981, 09/02/1976.

FIAT-147, a maior atração neste X Salão do Automóvel. *Estado de Minas*, p.3, caderno Veículos, 21/11/1976.

FINANCIAL PROPOSAL to participating banks. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-1, 02/1982.

FMB-BEFIEX. Resumo do Projeto da Fundação de Ferro e Fundação. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 18, s.d.

FOI ASSINADO o contrato da FNM com o governo dentro do programa Befiex. *O Estado de S. Paulo*, p.8, 22/04/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19760723-31084-nac-0041-999-41-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 22/11/2022.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. Desenvolvimentismo a construção do conceito. In: DATHEIN, R., org. Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas [online]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. Estudos e pesquisas IEPE series, pp. 13-71. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/8m95t/pdf/dathein-9788538603825-02.pdf>. Acesso em: 15/06/2023.

FORD. Our history, s.d.. Disponível em: <https://corporate.ford.com/about/history.html>. Acesso em: 19/03/2022.

FRAGA, Erica; BALTHAZAR Ricardo. Quem quebrou o Brasil foi o Geisel, afirma Delfim. *Folha de S. Paulo*, 05/04/2014. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/04/1436007-quem-quebrou-o-brasil-foi-o-geisel-aforma-delfim.shtml>. Acesso em: 03/10/2022.

FRANCELINO-CÂMARA – Francelino Pereira – Biografia – Câmara dos Deputados, s.d. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/deputados/131535/biografia>. Acesso em: 02/08/2023.

FRANCELINO-SENADO - Francelino Pereira – MG. Senado, s.d. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/senadores/senador/-/perfil/25>. Acesso em: 02/08/2023.

GALERIA de Governadores de Minas Gerais, s.d. *Governo de Minas Gerais*. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/galeria-governadores>. Acesso em: 10/04/2023.

GALLI, Giancarlo. *Gli Agnelli: una dinastia un impero 1899-1998*. Milano: Arnoldo Mondadori, 1997.

GALVÃO, Flávio. Gama e Silva assume autoria. *O Estado de S. Paulo*, p.3 Suplemento Especial AI-5, 13/12/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19781213-31824-nac-0039-epl-3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 11/05/2022.

GATTÁS, Ramiz. *A indústria automobilística e a 2ª revolução industrial no Brasil: origem e perspectivas*. São Paulo: Prelo Editora, 1981.

GEISEL demite Frota; Bethlem é o ministro. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 13/10/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19771013-31464-nac-0001-999-1-not>. Acesso em: 12/09/2023.

GOL, o novo carro da Volks, custará 220 mil. *O Estado de S. Paulo*, p.26, 17/05/1980. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19800517-32261-nac-0026-999-26-not>. Acesso em: 20/04/2023.

GORDON, Lincoln; GROMMERS, Engelbert. *U.S. Manufacturing Investment in Brazil: The Impact of Brazilian Government Policies 1946-1960*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

The Impact of Brazilian Government Policies 1946-19

GOVERNADOR de Minas ameaça desapropriar a Fiat Automóveis. *O Estado de S. Paulo*, p.28, 18/03/1987. Disponível em:

<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870318-34371-nac-0028-999-28-not>.

Acesso em: 10/10/2023.

GOVERNADOR Israel Pinheiro e Rondon Pacheco já se encontram em Tóquio. Minas Gerais, p.3, 02/12/1970.

GOVERNO quer exportar mais e conter inflação. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 08/12/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19791208-32128-nac-0001-999-1-not>. Acesso em: 20/08/2023.

GRIEGER, Manfred; LUPA, Markus. *From the Beetle to a Global Player*. Volkswagen Chronicle. Wolfsburg: Volkswagen Aktiengesellschaft, 2015.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991*. Tradução Marcos Santarrita; revisão técnica Maria Célia Paoli. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOMENAGEM ao Dia do Trabalhador. *O Estado de S. Paulo*, p.9, 01/05/1956. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19560501-24844-nac-0009-999-9-not>. Acesso em: 21/11/2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico 1970, Minas Gerais, Volume I, Tomo XIV – 3ª Parte, junho de 1973. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/69/cd_1970_v1_t14_p3_mg.pdf. Acesso em: 30/08/2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico 1970, Brasil, junho de 1973. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/69/cd_1970_v1_br.pdf. Acesso em: 23/06/2023.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas do Séc. XX. Disponível em: <https://seculoxx.ibge.gov.br/economicas/contas-nacionais>. Acesso em: 13/06/2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Séries históricas e estatísticas – população e demografia. Disponível em: <https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=10&op=0&vcodigo=POP22>

[&t=populacao-grupos-idade-populacao-presente-residente.](#) Acesso em: 24/06/2022.

IFC – International Finance Corporation. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home. Acesso em: 30/03/2023.

III ADITAMENTO ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A., para a instalação de uma indústria automobilística no Estado de Minas Gerais. Processo da Lei nº 7.559/79. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 26/06/1979.

IL PROBLEMA del Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 23, 1979.

IMI Partecipazione in Fiasa e relative problematich. *Centro Storico Fiat*. Pasta Brasile 187, 04/03/1992.

IMI PARTECIPAZIONE in Fiat Automóveis. *Centro Storico Fiat*. Pasta 187, 26/02/1992.

IN BRASILE corrono voci su problemi riguardanti la Fiat. *Automotive Industries*. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 20, 02/01/1975.

INCONTRO con Avv. Pati. *Centro Storico Fiat*. Pasta CAP5 007, 16/03/1983.

INDEFINIÇÃO sobre a estatização preocupa. *O Estado de S. Paulo*, p.3, 03/06/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19760603-31041-nac-0003-999-3-not>. Acesso em: 09/03/2023.

INDÚSTRIA automobilística – só expectativa. *O Estado de S. Paulo*, p.14, 11/10/1975. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19751011-30843-nac-0014-999-14-not>. Acesso em: 01/03/2023.

INDÚSTRIA de automóveis será instalada em S. Paulo. *O Estado de S. Paulo*, p.8, 25/07/1956. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19560725-24916-nac-0008-999-8-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 07/12/2021.

INDÚSTRIA deve encerrar o ano com 900.000 carros. *O Estado de S. Paulo*, p.52, 26/08/1979. Disponível em:

<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790826-32040-nac-0051-999-52-not>.

Acesso em: 31/07/2023.

INDÚSTRIA nacional de veículos automotores. *Ministério da Indústria e Comércio – Divisão de Segurança e Informações*. Arquivo Nacional, Fundo Serviço Nacional de Informações – BR DFANBSB V8, Informação nº 756 de 07/05/1981.

INÍCIO da década de 20 marca a instalação da primeira montadora no país. *Raízes*. Fundação Pró-Memória de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 08/2000.

INIZIATIVA 148 Brasile (derivati 147 allungati). *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 24-1, 30/09/1978.

INIZIATIVA auto Brasile: aggiornamento previsioni economico-finanziarie a tutto il 1985. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 20, 24/01/1975.

INIZIATIVA Brasile – Aggiornamento previsioni economico-finanziarie. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 20, 21/06/1974.

INIZIATIVA industriale 127 - Brasile. *Centro Storico Fiat*. Fondo Pedrana 3, 26/12/1972.

INIZIATIVA industriale 127 - Trattative con il Governo di Minas Gerais – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Fondo Pedrana 3, 29/01/1973.

INIZIATIVA vetture – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Fondo Pedrana 3, 26/01/1973.

INIZIATIVA vetture – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 30/01/1973.

INIZIATIVA vetture 127 – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 29/12/1972.

INIZIATIVA vetture 127 – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 05/03/1973.

INSTALAÇÃO da fábrica “Kaiser” no Brasil. *O Estado de S. Paulo*, p.2, 18/08/1954. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19540818-24319-nac-0002-999-2-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 11/11/2021.

INSTITUTO Nazionale di Statistica – Popolazione. Disponível em: https://seriestoriche.istat.it/index.php?id=1&no_cache=1&tx_usercento_centofe%5Bcategoria%5D=2&tx_usercento_centofe%5Baction%5D=show&tx_usercento_centofe%5Bcontroller%5D=Categoria&cHash=5dc94093f50e10c9e55a034d4c6ba123. Acesso em: 24/06/2022.

INSTRUÇÃO 113. Verbetes: Instrução 113. CPDOC-FGV - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/instrucao-113>. Acesso em: 20/07/2021.

INTERFERÊNCIA. *O Estado de S. Paulo*, p.24, 16/06/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780616-31672-nac-0024-999-24-not>. Acesso em: 14/04/2023.

INTESA San Paolo – History IMI. S.d. Disponível em: <https://group.intesasanpaolo.com/en/about-us/history/imi>. Acesso em 14/07/2022.

IPEADATA – CÂMBIO. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=31924>. Acesso em: 25/11/2023.

IPEADATA – IGP-DI. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>. Acesso em: 16/06/2022.

JÁ HÁ liberação dos preços, diz Viacava. *O Estado de S. Paulo*, p.24, 17/12/1980. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19801217-32444-nac-0024-999-24-not>. Acesso em: 21/08/2023.

KELLER, Vilma. Verbetes: Eugênio Gudín Filho. CPDOC-FGV - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/eugenio-gudin-filho>. Acesso em: 17/07/2021.

KORNIS, Mônica. Verbetes: Lúcio Martins Meira. CPDOC-FGV - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em:

<http://www.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/lucio-martins-meira>. Acesso em: 14/07/2021.

KUBITSCHEK, Juscelino. Discurso na inauguração da fábrica de automóveis DKW Vemag, 19/11/1956. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/jk/discursos/1956/62.pdf/view>. Acesso em: 21/11/2021.

KUBITSCHEK, Juscelino. *Mensagem ao Congresso Nacional*. Rio de Janeiro, 1957. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/jk/mensagens-presidenciais/mensagem-ao-congresso-nacioanl-jk-1957.pdf>. Acesso em: 10/11/2021.

KUBITSCHEK, Juscelino. *Meu caminho para Brasília*/Juscelino Kubitschek – v.3 Cinquenta anos em cinco. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2020.

L'EVOLUZIONE della partecipazione dell'Euramfin nel capitale sociale della Fiat Automóveis S.A. *Centro Storico Fiat*. Pasta Brasile 187, 19/12/1978.

LANDES, David. *Dinastias: esplendores e infortúnios das grandes famílias empresariais*. Tradução Regina Lyra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LATINI, Sydney A. *A Implantação da indústria automobilística no Brasil: da substituição de importações ativa à globalização passiva*. São Paulo: Alaúde Editorial, 2007.

LEGISLATIVOS elegem; MDB faz restrições. *O Estado de S. Paulo*, p.4, 04/10/1970. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19701004-29293-nac-0004-999-4-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 11/05/2022.

LEI Nº 6.478 de 22 de novembro de 1974. *Minas Gerais*. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Documentação da Lei nº 6.478 de 1974, 23/11/1974.

LOAN Agreement - \$210,000,000. *Centro Storico Fiat*. Pasta 385, 12/03/1976.

LOPES, Lucas. *Memórias do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1991.

LUIZ Roberto Alves da Costa. *Serviço Nacional de Informações* – Agência de São Paulo. Arquivo Nacional, Fundo Serviço Nacional de Informações – BR DFANBSB V8, Prontuário nº 15.123 de 1975.

LUXEMBOURG. *Centro Storico Fiat*. Pasta 187, 04/11/1982.

MAGALHÃES Pinto responde em nota oficial a artigo do dep. Carlos Lacerda. *O Estado de S. Paulo*, p.5, 13/04/1960. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19600413-26060-nac-0005-999-5-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 08/12/2021.

MANTENIMENTO della percentuale del capitale sociale al 5,235% come da accordo tra Euramfin e IHF. *Centro Storico Fiat*. Pasta Brasile 187, 17/06/1977.

MARCO histórico. *Minas Gerais*, p.1, 10/07/1976.

MARKETING e desenvolvimento – abril 1981. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 24/1, 04/1981.

MATA, Milton da. Controles de preços na economia brasileira: aspectos institucionais e resultados. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3672>. Acesso em: 13/06/2022.

MAYER, Jorge Miguel; LEMOS, Renato; CORREIA, Maria Letícia. Verbetes: Antônio Delfim Netto. CPDOC-FGV - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em: <https://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/antonio-delfim-neto>. Acesso em: 05/06/2022.

MEIRA, Lúcio M. Relatório da subcomissão de jeeps, tratores, caminhões e automóveis. CPDOC/FGV, 1954. Disponível em: <https://www.docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=CorrespGV4&pasta=GV%20c%201954.01.06/8&pagfis=13653>. Acesso em: 14/07/2021.

MENEZES, Albene Miriam F. et al.. 20 Anos da SECEX e 200 Anos de Comércio Exterior. 1a edição. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior-MDIC, 2010. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=9aMSmwEACAAJ&pg=PA201&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 22/07/2023.

MENSAGEM Nº 347/88 – Do governador Newton Cardoso à ALGM. Processo da Resolução nº 4.500/88. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 29/03/1988.

MENSAGEM Nº 558/77 – Do governador Aureliano Chaves à ALMG. Processo da Resolução nº 1.592/77. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 02/06/1977.

MENSAGEM Nº 61/75 – Do governador Aureliano Chaves à ALMG. Processo da Lei nº 6.630/75. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Agosto de 1975.

MENSAGEM Nº 83 – Do governador Francelino Pereira à ALMG. Processo da Lei nº 7.559/79. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 10/09/1979.

MG ADMITE aumentar a sua participação na Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.37, 20/12/1984. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19841220-33682-nac-0037-999-37-not>. Acesso em: 03/10/2023.

MG NÃO sabe valor de suas ações na Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.37, 09/04/1985. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19850409-33772-nac-0037-999-37-not>. Acesso em: 06/10/2023.

MINAS decide não investir mais na Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.25, 13/08/1983. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19830813-33263-nac-0025-999-25-not>. Acesso em: 26/09/2023.

MINAS discute venda de suas ações na Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.39, 09/05/1985. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19850509-33798-spo-0039-999-39-not>. Acesso em: 06/10/2023.

MINAS e a Fiat. *Estado de Minas*, p.4, 08/03/1973.

MINAS faz festa para receber Fiat. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 15/03/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730315-30048-nac-0001-999-1-not/busca/Fiat>. Acesso em: 06/03/2023.

MINAS GERAIS. Ata da 207ª Reunião Extraordinária da Assembleia Legislativa, aos 20 de junho de 1974.

MINAS GERAIS. Decreto nº 12.603 de 29 de abril de 1970. Institui no conselho estadual do desenvolvimento (CED) o gabinete de incentivos fiscais – GIF, regulamenta a Lei nº 5.261, de 19 de setembro de 1969, revoga o Decreto nº 12.159, de 10 de novembro de 1979, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/12603/1970/>. Acesso em: 30/06/2022.

MINAS GERAIS. Lei nº 12.361 de 22/11/1996 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Autoriza o poder executivo a estabelecer critério e fórmula para a extinção de obrigações creditícias para com a Fiat Automóveis S.A. e a Fiat S.p.A. e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/12361/1996/>. Acesso em: 25/11/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 2.324 de 07 de janeiro de 1961 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Concede isenção tributária à Sociedade Anônima Industrial de Motores, Caminhões e Automóveis (Simca do Brasil). Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/2324/1961/>. Acesso em: 12/06/2022.

MINAS GERAIS. Lei nº 6.397 de 19 de julho de 1974 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova termo de Acordo de Comunhão de Interesses celebrados entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A., de Turim, na Itália. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/6397/1974/>. Acesso em: 31/08/2022.

MINAS GERAIS. Lei nº 6.424 de 02 de outubro de 1974 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o Termo Aditivo ao Acordo de Comunhão de Interesses celebrado entre o Governo de Minas Gerais e a Fiat S.p.A. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/6424/1974/>. Acesso em: 30/01/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 6.478 de 22 de novembro de 1974 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/6478/1974/>. Acesso em: 17/01/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 6.630 de 29 de setembro de 1975 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o II Aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/6630/1975/>. Acesso em: 12/02/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 7.559 de 15 de outubro de 1979 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o III Aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A, e o II Acordo de Acionistas entre as mesmas partes e os demais acionistas da Fiat Automóveis S.A. – FIASA. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/7559/1979/>. Acesso em: 16/08/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 8.182 de 03 de maio de 1982 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Autoriza aporte de capital por parte do Estado à FIAT Automóveis S/A., e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/8182/1982/>. Acesso em 08/09/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 8.455 de 24 de outubro de 1983 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o V Aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses celebrado entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A., para instalação de uma indústria metalúrgica no Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/8455/1983/>. Acesso em: 30/09/2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 8.457 de 25 de outubro de 1983 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o V Aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. e o III Acordo de Acionistas entre as mesmas partes e demais acionistas da FIAT Automóveis S.A. – FIASA, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/8457/1983/>. Acesso em: 30/09/2023.

MINAS GERAIS. Parecer do Projeto de Lei nº 1.073/74 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 24/06/1974.

MINAS GERAIS. Resolução nº 1.048 de 06 de abril de 1973 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o Acordo de Comunhão de interesses entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A. para a instalação de uma indústria automobilística no Estado de Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Resolução nº 1.049 de 06 de abril de 1973 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o termo de contrato celebrado com o Estado de Minas Gerais, a Fiat S.p.A. e a Prefeitura Municipal de Betim. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/RAL/1049/1973/>. Acesso em: 30/08/2022.

MINAS GERAIS. Resolução nº 1.592 de 14 de julho de 1977 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o Terceiro Aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/RAL/1592/1977/>. Acesso em: 30/03/2023.

MINAS GERAIS. Resolução nº 1.592 de 14 de julho de 1977 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o Terceiro Aditamento ao Acordo de Comunhão de Interesses entre o Estado de Minas Gerais e a Fiat S.p.A.. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/RAL/1592/1977/>. Acesso em: 15/02/2023.

MINAS GERAIS. Resolução nº 4.372 de 25 de setembro de 1987 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Dispõe sobre a rejeição do Protocolo celebrado em 22 de outubro de 1986 entre o Estado de Minas Gerais e a FIAT S.p.A., o qual trata de ações do Estado na FIAT Automóveis S.A. e da criação de indústria de autopeças em Betim e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/RAL/4372/1987/>. Acesso em: 18/10/2023.

MINAS GERAIS. Resolução nº 4.500 de 25/02/1988 da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Aprova o instrumento de distrato de rescisão dos acordos, convenções e pactos estipulados pelo Estado de Minas Gerais e por Fiat S.p.A, para a implantação de uma indústria metalúrgica, de uma indústria automobilística e de uma atividade de produção de autopeças. Processo da Resolução nº 4.500/1988.

MINAS. *O Estado de S. Paulo*, p.4, 01/03/1975. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19750301-30653-nac-0004-999-4-not>. Acesso em 19/07/2022.

MINUTA – preparata dall’Ufficio Legale della Fiat Automóveis S.A. *Centro Storico Fiat*. Pasta CAP5 007, 1979.

MINUTA CONTRATO de transferência de tecnologia e assistência técnica a partir do início da produção do estabelecimento. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 17, s.d.

MONIZ BANDEIRA, Luiz Alberto. *O ‘milagre alemão’ e o desenvolvimento do Brasil (1949-2011)*. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

MONTEIRO Aranha – Histórico 1980-2011. Disponível em: <http://www.monteiroaranha.com.br/pt/historico>. Acesso em: 28/11/2021.

MORAES, Gloria. O II governo Vargas: limites externos de um estado nacional em construção. In: ARAÚJO, Victor L.; MATTOS, Fernando A.M. (org). *A economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações*. São Paulo: Hucitec, 2021.

MOTO AGRÍCOLA S.A. *O Estado de S. Paulo*, p.10, 26/03/1950. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19500326-22965-nac-0010-999-10-not/tela/fullscreen>. Acesso em:29/04/2022.

NÃO É qualquer carro que pode fazer esta promessa: subir e descer os 365 degraus da Penha como se estivesse numa rodovia. *O Estado de S. Paulo*, p.29, 07/10/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761007-31149-nac-0029-999-29-not/busca/Fiat>. Acesso em: 15/03/2023.

NÃO só governar, mas governar bem. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 31/10/1970. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19701031-29316-nac-0042-999-42-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 11/05/2022.

NASSAU. *Centro Storico Fiat*. Pasta 187, 18/10/1982.

NEGOCIAÇÃO com a Fiat será o primeiro desafio de Tancredo. *Jornal do Brasil*, p.13, 27/12/1982. Disponível em: https://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=030015_10&pasta=ano

[%20198&pesq=fiat%20quinto%20aditamento&pagfis=87293](#). Acesso em: 19/09/2023.

NESTA fábrica o nosso objetivo é um Jeep do Brasil para o Brasil. *O Estado de S. Paulo*, p.10, 12/08/1953. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19530812-24004-nac-0010-999-10-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 11/11/2021.

NICOLA PIZZOLATO (2012). 'I Terroni in Città': Revisiting Southern Migrants' Militancy in Turin's 'Hot Autumn'. *Contemporary European History*, 21, pp 619-634 doi:10.1017/S0960777312000409. Disponível em: <https://eprints.mdx.ac.uk/10657/>. Acesso em: 27/04/2022.

NOTA – Brasile – Accordo con Stato di Minas. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 32-2, 03/10/1986.

NOTA OFICIAL. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.41, 14/01/1982.

NOTA PER IL SIG. DR. CALVI. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 18/10/1972.

NOVO presidente da Arena será Francelino Pereira. *O Estado de S. Paulo*, p.5, 15/08/1975. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19750815-30794-nac-0005-999-5-not>. Acesso em: 02/08/2023.

O BREVE encontro. *O Estado de S. Paulo*, p.8, 16/03/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730316-30049-nac-0008-999-8-not>. Acesso em: 30/06/2022.

O PRESIDENTE veio a S. Paulo, visitou uma fábrica a falou acerca de subdesenvolvimento. *O Estado de S. Paulo*, p.14, 19/11/1959. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19591119-25938-nac-0011-999-11-not/busca/Volkswagen>. Acesso em: 06/12/2021.

O RETRATO que o governador queria ver publicado não é possível. *O Estado de S. Paulo*, p.17, 06/07/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19760706-31069-nac-0017-999-17-not>. Acesso em: 09/03/2023.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. Disponível em: <https://data.oecd.org/price/inflation-cpi.htm>. Acesso em: 25/09/2022.

OFÍCIO Nº 562/75 – de Aureliano Chaves à Fiat. *Centro Storico Fiat*. Pasta 385, 20/06/1975.

OFÍCIO Nº 563/75 – de Aureliano Chaves à Fiat. *Centro Storico Fiat*. Pasta 385, 20/06/1975.

OFÍCIO Nº 663/75 – de Aureliano Chaves à Umberto Agnelli. *Centro Storico Fiat*. Pasta 386, 08/07/1975.

OFÍCIO Nº 928/72. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 19/06/1972.

OFÍCIO Nº 96/74. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. Documentação da Lei nº 6.478 de 1974, 17/10/1974.

OIL EMBARGO, 1973-1974. United States of America – Department of State – Office of the Historian, s.d. Disponível em: <https://history.state.gov/milestones/1969-1976/oil-embargo>. Acesso em: 23/09/2022.

OLMOS, Marli. Valentino está pronto para enfrentar oposição. *O Estado de S. Paulo*, p. B16, 11/03/1995. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19950311-37033-nac-0088-eco-b16-not>. Acesso em: 10/04/2023.

ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 20, 1975.

OS AUTOMÓVEIS belgas também estão parando. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 17/11/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19731117-30258-nac-0056-999-56-not>. Acesso em: 25/09/2022.

OS PROBLEMAS de uma fábrica de automóveis. *O Estado de S. Paulo*, p.3, 04/03/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730304-30040-nac-0003-999-3-not/tela/fullscreen> . Acesso em: 05/01/2022.

OS REFLEXOS em Minas; estoques da Fiat no fim. *O Estado de S. Paulo*, p.41, 27/03/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790327-31911-nac-0041-999-41-not>. Acesso em: 29/07/2023.

OTTO-DEUTZ S/A – comunicado. *O Estado de S. Paulo*, p.36, 30/12/1971. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19711230-29675-nac-0036-999-36-not>. Acesso em: 23/02/2023.

OZANAM Coelho, s.d. *Câmara dos Deputados*. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/deputados/132006/biografia>. Acesso em: 10/04/2023.

PAGOTTO, Fábio C. *Brasília*. São Paulo: Alaúde Editorial, 2013.

PALÁCIO dos Despachos, 21/06/2013. Disponível em: <http://www.idene.mg.gov.br/cidadao/complexo-arquitetonico-dos-palacios/o-palacio-dos-despachos#navigation-start>. Acesso em: 24/06/2022.

PARA A FIAT, nada muda após troca de governo. *O Estado de S. Paulo*, p.25, 27/11/1982. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19821127-33043-nac-0025-999-25-not>. Acesso em: 19/09/2023.

PARA VIDIGAL, desemprego já atingiu mais de 3.500. *O Estado de S. Paulo*, p.42, 03/03/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770303-31273-nac-0042-999-42-not>. Acesso em: 27/03/2023.

PARECER de redação final – Projeto de Resolução nº 676/73. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 1973.

PARECER do projeto de Lei nº 1.775/82. Processo da Lei nº 8.182/82. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 20/04/1982.

PARECER para discussão única do projeto de Lei nº 179/75 de iniciativa do Exmo. Sr. Governador do Estado. Processo da Lei nº 6.630/75. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 08/09/1975.

PARECER Procurador Geral do Estado. Processo da Resolução nº 4.500/1988. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 25/04/1988.

PARERE Lettera governatore. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 27/05/1982.

PARTE da Fiat Italiana é vendida a um banco líbio. *O Estado de São Paulo*, p.44, 02/12/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761202-31196-nac-0043-999-43-not>. Acesso em: 16/03/2023.

PARTICIPE da indústria Automobilística nacional. *O Estado de São Paulo*, p.7, 11/11/1956. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19561111-25009-nac-0007-999-7-not>. Acesso em: 11/11/2021.

PATRÍCIO, Inês; D'OLIVEIRA, Nelson V. Le Cocq. Governo Castello Branco (1964-1966): ditadura, ortodoxia e reformas. In: ARAÚJO, Victor L.; MATTOS, Fernando A.M. (org). *A economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações*. São Paulo: Hucitec, 2021.

PERDITE troppo alte il Minas Gerais vende la quota Fiat. *La Repubblica*, 11/03/1985. *Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1982 a 1990 parte II, 11/03/1985.

PERMUTA de ações é legal, diz a Fiat. *O Estado de São Paulo*, p.26, 16/05/1987. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870516-34420-nac-0026-999-26-not>. Acesso em: 18/10/2023.

PLANO 1981-1988 – Fiasa. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 25, 20/07/1981.

PLANO 1982-1989 – Relatório síntese. Processo da Lei nº 8.182/82. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 07/05/1982.

PLANO DECENAL 1979-1988 – Relatório síntese da diretoria. Processo da Lei nº 7.559/79. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 28/02/1979.

PORTAL do Investidor da CVM - Comissão de Valores Mobiliários, s.d. Disponível em: https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/Acoes/especies_de_acoes.html. Acesso em: 18/09/2022.

POSIZIONE GUIRIDICA Fiat e Stato Minas Gerais circa apporti finanziari necessari per riequilibrio struttura finanziaria Fiat Automóveis. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 1981.

POSTOS de gasolina vão fechar às 21 horas. *O Estado de S. Paulo*, p.26, 10/02/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790210-31875-nac-0026-999-26-not>. Acesso em: 29/07/2023.

PREÇO de exportação de veículos. *Serviço Nacional de Informações*. Arquivo Nacional, Fundo Serviço Nacional de Informações – BR DFANBSB V8, Pedido de Busca nº 100/522/AC/87, 03/07/1987.

PRE-INIZIATIVA Ritmo Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 23, 07/1979.

PRESTITO concesso alla Fiat Brasile. *La Stampa*. *Centro Storico Fiat*. Pasta Imprensa 1971-1981, 11/03/1976.

PREVISTA redução gradual no gasto de combustível. *O Estado de S. Paulo*, p.36, 14/04/1983. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19830414-33159-nac-0036-999-36-not>. Acesso em: 20/09/2023.

PREVISTO reajuste de 10% para os autos em janeiro. *O Estado de S. Paulo*, p.24, 21/12/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19771221-31522-nac-0024-999-24-not>. Acesso em: 29/03/2023.

PRIME VALUTAZIONI “joint venture” Brasile Renault (BRARE). *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-3, 08/01/1982.

PRIMEIRA oferta de 100.00 ações preferenciais de participação integral de 12% cumulativos da Vemag S.A. *O Estado de S. Paulo*, p.3, 29/11/1955. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19551129-24714-nac-0003-999-3-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21/11/2021.

PRIMEIRO ADITAMENTO ao contrato Befiex. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 26, 09/10/1979.

PROCESSO LEI Nº 12.361/96. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 1996.

PROCESSO LEI Nº 8.455/83. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 1983.

PROCESSO LEI Nº 8.457/83. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 1983.

PRODUÇÃO mensal de mil carros. *O Estado de S. Paulo*, p.16, 13/08/1959. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19590813-25854-nac-0016-999-16-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 08/12/2021.

PRODUZIONE vettura Fiat Mod. 127 Bn – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 28/11/1972.

PROGETTO Brasile – Vetture 127. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843/1, 09/01/1973.

PROGETTO DE-TO – Riunione avvenuta a Detroit il 24.1.85. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-2, 28/01/1985.

PROGETTO DE-TO – Seconda riunione progetto DE-TO – Detroit 9/11 aprile 1984. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-1, 17/04/1984.

PROGETTO stabilimento “Simca do Brasil”. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 14, 15/06/1959.

PROJETO DE LEI Nº 1.775/82. Processo da Lei nº 8.182/82. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 01/04/1982.

PROMEMORIA – Torino 11 de febbraio 1975. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 17, 11/02/1975.

QUANTO custa o seu carro. *O Estado de S. Paulo*, p.14 suplemento de turismo, 19/12/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761219-31211-nac-0285-tur-14-not>. Acesso em: 09/10/2022.

RACIONALIZAÇÃO faz a gasolina subir Cr\$2,00. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 14/01/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770114-31233-nac-0001-999-1-not>. Acesso em: 27/03/2023.

RACIONAMENTO ainda poderá ser adotado, admite a ARP. *O Estado de S. Paulo*, p.30, 15/01/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770115-31234-nac-0030-999-30-not>. Acesso em: 27/03/2023.

RAPPORTI con lo Stato de Minas Gerais. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 17/02/1982.

RAPPORTI con Stato de Minas Gerais. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 057, 04/05/1987.

RAPTADO diretor da Fiat argentina. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 22/03/1972. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19720322-29745-nac-0001-999-1-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 23/06/2022.

REAÇÃO. *O Estado de S. Paulo*, p.24, 16/06/1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780616-31672-nac-0024-999-24-not>. Acesso em: 14/04/2023.

RECORDE na travessia Rio-Niterói – O Fiat 147 mostra até que ponto chega a sua economia. *O Estado de S. Paulo*, p.4, 21/10/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761021-31161-nac-0004-999-4-not>. Acesso em: 15/03/2023.

REGOLAMENTO nº 30 del 19/1/1978 pubblicato il 2/2/1978 dall'Istituto Nazionale della Proprietà Industriale del Brasile (INPI). *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 07/02/1978.

RELAZIONE sul Viaggio in Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 14, 06/1958.

RELAZIONI del consiglio d'amministrazione e dei sindaci – Fiat 1950, 10/04/1951. Disponível em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 06/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'amministrazione e dei sindaci – Fiat 1960, 27/04/1961. Disponível em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 08/06/2022.

RELAZIONI del consiglio d'amministrazione e dei sindaci – Fiat 1966, 28/04/1967. Disponível em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 06/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'amministrazione e dei sindaci – Fiat 1969, 30/04/1970. Disponível em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 08/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'amministrazione e dei sindaci – Fiat 1970, 29/04/1971. Disponível em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'ammnistrazione e dei sindaci – Fiat 1971,
28/04/1972. Disponível em:

<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 23/06/2022.

RELAZIONI del consiglio d'ammnistrazione e dei sindaci – Fiat 1973,
26/04/1974. Disponível em:

<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'ammnistrazione e dei sindaci – Fiat 1974,
28/04/1975. Disponível em:

<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'ammnistrazione e dei sindaci agli azionisti – Fiat
1975, 29/04/1976. Disponível em:

<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'ammnistrazione e dei sindaci agli azionisti – Fiat
1976, 29/04/1977. Disponível em:

<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI del consiglio d'ammnistrazione e dei sindaci agli azionisti – Fiat
1981, 30/06/1982. Disponível em:

<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI e Bilancio al 31 dicembre 1984 – Fiat S.p.A., 28/06/1985. Disponível
em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em:
06/04/2022.

RELAZIONI e Bilancio al 31 dicembre 1985 – Fiat S.p.A., 03/06/1986. Disponível
em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em:
06/04/2022.

RELAZIONI e Bilancio al 31 dicembre 1986 – Fiat S.p.A., 30/06/1987. Disponível
em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em:
06/04/2022.

RELAZIONI e bilancio al 31 dicembre 1987, 28/06/1988. Disponível em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Acesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI e bilancio al 31 dicembre 1988, 29/06/1989. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI FIAT AUTO – Relazioni e Bilancio al 31 dicembre 1983 – Fiat Auto,
11/05/1984. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 06/04/2022.

RELAZIONI FIAT AUTO – Relazioni e Bilancio al 31 dicembre 1984 – Fiat Auto,
1985. Disponibile em: <https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>.
Accesso em: 06/04/2022.

RELAZIONI FIAT AUTO – Relazioni e Bilancio al 31 dicembre 1985 – Fiat Auto,
08/05/1986. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 06/04/2022.

RELAZIONI FIAT AUTO – Relazioni e Bilancio al 31 dicembre 1986 – Fiat Auto,
08/06/1987. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 06/04/2022.

RELAZIONI FIAT AUTO del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci agli
Azionisti – 1981, 06/05/1982. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 27/04/2022.

RELAZIONI FIAT AUTO – Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei
Sindaci agli Azionisti - 1982, 23/05/1983. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 06/04/2022.

REPORTS of the Board of Directors and Statutory Auditors to the Shareholders
– Fiat Auto 1980, 23/05/1981. Disponibile em:
<https://www.byterfly.eu/islandora/object/bilanci%3Afiat>. Accesso em: 27/04/2022.

RIEGER, Bernhard. *O carro do povo: a biografia do carro mais popular do
planeta*. Tradução Alexandre Boide. Porto Alegre: L&PM, 2015.

RIEQUILIBRIO finanziario Fiat Automóveis – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta
A.1.1.40, 16/09/1981.

RILIEVO azioni Fiasa dall' IMI. *Centro Storico Fiat*. Pasta Brasile 187,
23/08/1982.

RINUNCIA della Fiat S.p.A. *Centro Storico Fiat*. Pasta CAP5 007, 15/10/1979.

RIUNIONE CON RENAULT su F.I.A.S.A. del 22/7/1982. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-3, 22/07/1982.

RIUNIONE del 26/05/1975. *Centro Storico Fiat*. Pasta Dai 17, 26/05/1975.

ROBERTINI, Camillo. "Hacia el soberano y próspero futuro de la nación". Los inicios de Fiat Concord en la Argentina del primer peronismo (1945-55). In *Pasado Abierto*. Revista del CEHis. Nº12. Mar del Plata, 07 a 12/2020.

Disponível em:

https://www.academia.edu/44661213/Hacia_el_soberano_y_pr%C3%B3spero_futuro_de_la_naci%C3%B3n_Los_inicios_de_Fiat_Concord_en_la_Argentina_del_primer_peronismo_1945_55_in_Pasado_Abierto_2020. Acesso em:

08/06/2022.

RONDON escolhe secretários. *O Estado de S. Paulo*, p.4, 17/02/1971.

Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19710217-29407-nac-0004-999-4-not>. Acesso em: 19/07/2022.

RONDON, Pacheco. Verbete: Rondon Pacheco. CPDOC-FGV - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em:

<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/pacheco-rondon>.

Acesso em: 09/05/2022.

RONDON: vitória da integração nacional. *Estado de Minas*, p.10, 15/03/1973.

SÃO PAULO incorpora à batalha de produção de trigo o primeiro trator em produção no Brasil FNM-Fiat, p.21, 11/11/1956. *O Estado de S. Paulo*.

Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19561111-25009-nac-0021-999-21-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 24/11/2021.

SEGUNDO ADITAMENTO ao contrato Befiex. *Centro Storico Fiat*, pasta DAI 24-2, 11/11/1980.

SEM AJUDA, Puma vai para a África. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 01/04/1973.

Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730401-30063-nac-0001-999-1-not>. Acesso em: 25/08/2022.

SEM PROMOÇÃO, Fiat repele o pessimismo. *O Estado de S. Paulo*, p.56, 24/11/1974. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19741124-30573-nac-0056-999-56-not>. Acesso em: 25/09/2022.

SENADOR mineiro pede investigação sobre critérios adotados pelo CIP. *O Estado de S. Paulo*, p.36, 23/11/1976. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19761123-31188-nac-0036-999-36-not>. Acesso em: 13/03/2023.

SERÁ instalada a Simca em Minas. *O Estado de S. Paulo*, p.20, 01/12/1957. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19571201-25333-nac-0020-999-20-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 08/12/2021.

SERÁ produzido o carro SIMCA no Brasil. *O Estado de S. Paulo*, p.1, 04/04/1958. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19580404-25436-nac-0030-999-30-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 08/12/2021.

SERVIZIO LEGALE Fiat Auto – Nota per sig. ing. GUIDELLA. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 01/09/1981.

SERVIZIO speciale Ansa/Reuter. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 06/01/1978.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras:1956-1968. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICUIS, Mauro (org). *De JK a FHC: A reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

SHAPIRO, Helen. *Engines of growth: the state and transnational auto companies in Brazil*. New York: Cambridge University Press, 1994.

SIMCA passa à Chrysler. *O Estado de S. Paulo*, p.19, 17/08/1967. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19670817-28326-nac-0019-999-19-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 12/05/2022.

SINTESI dei colloqui con i Sigg. Ing. Minola e Dr. Chivino. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.312, 12/03/1973.

SOBRE a Ford – História, s.d. Disponível em: <https://www.ford.com.br/sobre-a-ford/historia/>. Acesso em: 10/11/2021.

SOCIEDADE Anônima Industrial de Motores, Caminhões e Automóveis – Simca do Brasil – Relatório da Diretoria. *O Estado de S. Paulo*, p.36, 14/05/1961. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19610514-26396-nac-0036-999-36-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 12/04/2021.

SOLTER Arno. Viewpoint – Free competition, or free-for all? Federation of German Industries, Cologne. Opera Mundi Europe. Kent: European Intelligence Limited, 04/05/1967. Disponível em: <http://aei.pitt.edu/82042/1/OM0245-done.pdf>. Acesso em: 14/07/2022.

SOUSA, Patrícia Campos de. Verbete: Antônio Aureliano Chaves de Mendonça. CPDOC-FGV - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em: <https://www18.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/antonio-aureliano-chaves-de-mendonca>. Acesso em: 02/03/2023.

SOUZA, Pedro H. G. Ferreira de. *Uma história de desigualdade: a concentração de renda entre os ricos no Brasil, 1926-2013*. São Paulo: Hucitec: Anpocs, 2018.

STEINBRUCH, Fábio. *Automóveis no Brasil: marcas que o tempo não apaga*. São Paulo: Alaúde Editorial, 2008.

STRATEGIA per le prossime negoziazioni con lo Stato di Minas Gerais – Brasile: Fiat Automóveis – FMB. *Centro Storico Fiat*. Pasta CAP5 007, 18/05/1983.

STUDI ECONOMICI – Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 21, 1979.

STUDIO fattibilità su iniziativa Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 32-2, 08/10/1986.

SUSPENSA a venda de gasolina aos sábados. *O Estado de S. Paulo*, p.34, 31/07/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790731-32017-nac-0034-999-34-not>. Acesso em: 29/07/2023.

TAPPI Andrea. SEAT: modelo para armar. Fordismo y franquismo (1950-1980). Valencia: Fundació Cipriano García de CCOO de Catalunya-Germania, 2010.

TARIFAS de táxis sobem a partir de hoje. *O Estado de S. Paulo*, p.44, 27/11/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19791127-32118-nac-0044-999-44-not>. Acesso em: 23/07/2023.

TELEX HUMBERTO ALMEIDA. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.40, 03/05/1982.

THE 1973 Arab-Israeli War. United States of America – Department of State – Office of the Historian, s.d. Disponível em: <https://history.state.gov/milestones/1969-1976/arab-israeli-war-1973>. Acesso em: 23/09/2022.

TRANSFERIMENTO ala Fiat Auto S.p.A. della partecipazione O.U.B. nella Fiasa. *Centro Storico Fiat*. Pasta 187, 07/10/1983.

TRÉGUA de fim de semana na greve. *O Estado de S. Paulo*, p.50, 21 de maio de 1978. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19780521-31650-nac-0050-999-50-not>. Acesso em: 27/07/2023.

TRT declara a greve ilegal e concede 44%. *O Estado de S. Paulo*, p.52, 15/03/2023. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790315-31901-nac-0052-999-52-not>. Acesso em: 29/07/2023.

UFRGS, 2003. Estudos e pesquisas IEPE series, pp. 13-71

V ADITAMENTO ao acordo de comunhão de interesses entre o Estado de Minas Gerais e Fiat S.p.A., para a instalação de uma indústria automobilística no Estado de Minas Gerais. Processo da Lei nº 8.457/83. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 17/08/1983.

VARAM Motores S.A. *O Estado de S. Paulo*, p.5, 31/12/1950. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19501231-23201-nac-0007-999-7-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 29/04/2022.

VEMAG 1945 – 1955 – Um decênio de progresso... para o progresso do Brasil. *O Estado de S. Paulo*, p.9, 20/07/1955. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19550720-24602-nac-0009-999-9-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 21/11/2021.

VENDIDA a Otto Deutz. *O Estado de S. Paulo*, p.42, 26/12/1971. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19711226-29672-nac-0042-999-42-not>. Acesso em: 23/02/2023.

VENDITA azioni Fiasa. *Centro Storico Fiat*. Pasta 187, 15/10/1982.

VERBALE Consiglio di amministrazione Fiat 1971. *Centro Storico Fiat*. Pasta Verbale Consiglio 1971, 29/01/1971.

VERBALE RIUNIONE Nº 80 del 06-7/5/81. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 25, 07/05/1981.

VIAGGIO in America Latina. *Centro Storico Fiat*. Pasta A.1.1.843-1, 20/01/1972.

VISITA dott. Romiti, ing. Ghidella, dott. Galateri in Brasile. *Centro Storico Fiat*. Pasta CAP5 007, 30/03/1983.

VISITA SIG. M. COLLIN – 17 marzo 1982. *Centro Storico Fiat*. Pasta DAI 27-3, 17/03/1982.

VOLKS comemora 20 anos de Brasil. *O Estado de S. Paulo*, p.39, 15/03/1973. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730315-30048-nac-0034-999-39-not>. Acesso em: 06/03/2023.

VOLKS não crê que a procura aumente. *O Estado de S. Paulo*, p.30, 15/01/1977. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19770115-31234-nac-0030-999-30-not>. Acesso em: 27/03/2023.

VOLKSWAGEN, GM e Chrysler com novos preços. *O Estado de S. Paulo*, p.21, 03/01/1979. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19790103-31842-nac-0021-999-21-not>. Acesso em: 18/04/2023.

VOLKSWAGEN chronicle – becoming a global player. Wolfsburg: Volkswagen AG, 2008. Disponível em: https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/history/englisch/Heft7_EN.pdf. Acesso em: 09/11/2021.

VOLTA Redonda e a iniciativa privada. *O Estado de S. Paulo*, p.16, 13/12/1957. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19571213-25343-nac-0016-999-16-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 08/12/2021.

VOTO em separado – Projeto de Lei nº 179/75. Processo da Lei nº 6.630/75. *Assembleia Legislativa de Minas Gerais*. 10/09/1975.

WILLYS-OVERLAND do Brasil S.A. Indústria e Comércio - Relatório da diretoria. *O Estado de S. Paulo*, p.29, 17/08/1958. Disponível em:

<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19580817-25550-nac-0029-999-29-not>.

Acesso em: 22/05/2021.

WILLYS-OVERLAND do Brasil S.A. Indústria e Comércio - Relatório da diretoria.

O Estado de S. Paulo, p.10, 23/10/1968. Disponível em:

<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19681023-28693-nac-0010-999-10-not/tela/fullscreen>. Acesso em: 11/05/2022.

WOLFE, Joel. *Autos and progress: the Brazilian search for modernity*. Oxford: University Press, 2010.

Anexo 1

Inflação dos Estados Unidos da América (consumer prices) - 1974 a 2022

Ano	Inflação no ano	Inflação acumulada
1974	11,10%	11,1%
1975	9,10%	21,2%
1976	5,70%	28,1%
1977	6,50%	36,4%
1978	7,60%	46,8%
1979	11,30%	63,4%
1980	13,50%	85,5%
1981	10,30%	104,6%
1982	6,10%	117,0%
1983	3,20%	124,0%
1984	4,30%	133,6%
1985	3,50%	141,8%
1986	1,90%	146,4%
1987	3,70%	155,5%
1988	4,10%	166,0%
1989	4,80%	178,8%
1990	5,40%	193,8%
1991	4,20%	206,2%
1992	3,00%	215,3%
1993	3,00%	224,8%
1994	2,60%	233,2%
1995	2,80%	242,6%
1996	2,90%	252,5%
1997	2,30%	260,6%
1998	1,60%	266,4%
1999	2,20%	274,4%
2000	3,40%	287,2%
2001	2,80%	298,0%
2002	1,60%	304,4%
2003	2,30%	313,7%
2004	2,70%	324,9%
2005	3,40%	339,3%
2006	3,20%	353,4%
2007	2,90%	366,5%
2008	3,80%	384,2%
2009	-0,40%	382,3%
2010	1,60%	390,0%
2011	3,20%	405,7%
2012	2,10%	416,3%
2013	1,50%	424,1%
2014	1,60%	432,4%
2015	0,10%	433,0%
2016	1,30%	439,9%
2017	2,10%	451,2%
2018	2,40%	464,5%
2019	1,80%	474,6%
2020	1,20%	481,5%
2021	4,70%	508,9%
2022	8,00%	557,6%

Fonte: The World Bank

https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US&name_desc=false

Anexo 2

Valores do acordo de comunhão Fiasa e seus aditamentos - corrigidos até o final de 1983

Data Pagamento	Acordo 14/03/1973	I Aditamento 17/10/1974	II Aditamento 13/08/1975	III Aditamento 26/06/1979	IV Aditamento 29/01/1982	Total	Inflação até final de 1983	Valor corrigido até final de 1983
30/09/73	499.000					499.000		
01/10/73	6.300.000					6.300.000		
31/12/73	6.300.000					6.300.000		
1973						13.099.000	124,0%	29.341.760
31/03/74	6.650.000					6.650.000		
30/06/74	6.650.000					6.650.000		
30/09/74	6.650.000					6.650.000		
31/12/74	6.650.000					6.650.000		
1974						26.600.000	101,6%	53.625.600
31/03/75	7.950.000					7.950.000		
30/06/75	7.950.000					7.950.000		
30/09/75	7.950.000					7.950.000		
31/12/75	7.950.000					7.950.000		
1975						31.800.000	84,8%	58.766.400
01/01/76	17.500.000					17.500.000		
31/03/76		12.500.000				12.500.000		
30/06/76		12.500.000				12.500.000		
30/09/76			8.000.000			8.000.000		
31/12/76			8.000.000			8.000.000		
1976						58.500.000	74,8%	102.258.000
31/03/77			8.000.000			8.000.000		
30/06/77			8.000.000			8.000.000		
30/09/77			4.000.000			4.000.000		
31/12/77			4.000.000			4.000.000		
1977						24.000.000	64,2%	39.408.000
29/06/79				12.000.000		12.000.000		
1979						12.000.000	37,1%	16.452.000
30/01/80				12.000.000		12.000.000		
28/06/80				16.000.000		16.000.000		
1980						28.000.000	20,8%	33.824.000
30/06/81				10.000.000		10.000.000		
30/06/81				10.000.000		10.000.000		
31/12/81				10.000.000		10.000.000		
1981						30.000.000	9,5%	32.850.000
03/05/82					11.000.000	11.000.000		
1982						11.000.000	3,2%	11.352.000
28/03/83					5.923.178	5.923.178		
28/09/83					8.461.589	8.461.589		
1983						14.384.768	0,0%	14.384.768
29/03/84					8.461.589	8.461.589		
28/09/84					8.461.589	8.461.589		
1984						16.923.178	0,0%	16.923.178
29/03/85					8.461.589	8.461.589		
28/09/85					8.461.589	8.461.589		
1985						16.923.178	0,0%	16.923.178
29/03/86					8.461.589	8.461.589		
28/09/86					8.461.589	8.461.589		
1986						16.923.178	0,0%	16.923.178
29/03/87					8.461.589	8.461.589		8.461.589
28/09/87					8.461.589	8.461.589		8.461.589
29/03/88					8.461.589	8.461.589		8.461.589
28/09/88					8.460.929	8.460.929		8.460.929
Total	88.999.000	25.000.000	40.000.000	70.000.000	110.000.000			459.955.242

Fontes: Valores: Acordo de comunhão - Fiasa e seus aditamentos

Inflação: The World Bank - https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=1987&locations=US&name_desc=false&start=1973

Anexo 3

Valores do acordo de comunhão Fiasa e seus aditamentos - corrigidos até o final de 1987

Data Pagamento	Acordo 14/03/1973	I Aditamento 17/10/1974	II Aditamento 13/08/1975	III Aditamento 26/06/1979	IV Aditamento 29/01/1982	Total	Inflação até final de 1987	Valor corrigido até final de 1987
30/09/73	499.000					499.000		
01/10/73	6.300.000					6.300.000		
31/12/73	6.300.000					6.300.000		
1973						13.099.000	155,5%	33.467.945
31/03/74	6.650.000					6.650.000		
30/06/74	6.650.000					6.650.000		
30/09/74	6.650.000					6.650.000		
31/12/74	6.650.000					6.650.000		
1974						26.600.000	130,0%	61.180.000
31/03/75	7.950.000					7.950.000		
30/06/75	7.950.000					7.950.000		
30/09/75	7.950.000					7.950.000		
31/12/75	7.950.000					7.950.000		
1975						31.800.000	110,8%	67.034.400
01/01/76	17.500.000					17.500.000		
31/03/76		12.500.000				12.500.000		
30/06/76		12.500.000				12.500.000		
30/09/76			8.000.000			8.000.000		
31/12/76			8.000.000			8.000.000		
1976						58.500.000	99,4%	116.649.000
31/03/77			8.000.000			8.000.000		
30/06/77			8.000.000			8.000.000		
30/09/77			4.000.000			4.000.000		
31/12/77			4.000.000			4.000.000		
1977						24.000.000	87,3%	44.952.000
29/06/79				12.000.000		12.000.000		
1979						12.000.000	56,4%	18.768.000
30/01/80				12.000.000		12.000.000		
28/06/80				16.000.000		16.000.000		
1980						28.000.000	37,8%	38.584.000
30/06/81				10.000.000		10.000.000		
30/06/81				10.000.000		10.000.000		
31/12/81				10.000.000		10.000.000		
1981						30.000.000	24,9%	37.470.000
03/05/82					11.000.000	11.000.000		
1982						11.000.000	17,7%	12.947.000
28/03/83					5.923.178	5.923.178		
28/09/83					8.461.589	8.461.589		
1983						14.384.768	14,1%	16.413.020
29/03/84					8.461.589	8.461.589		
28/09/84					8.461.589	8.461.589		
1984						16.923.178	9,4%	18.513.957
29/03/85					8.461.589	8.461.589		
28/09/85					8.461.589	8.461.589		
1985						16.923.178	5,7%	17.887.800
29/03/86					8.461.589	8.461.589		
28/09/86					8.461.589	8.461.589		
1986						16.923.178	3,7%	17.549.336
29/03/87					8.461.589	8.461.589		
28/09/87					8.461.589	8.461.589		
29/03/88					8.461.589	8.461.589		
28/09/88					8.460.929	8.460.929		
Total	88.999.000	25.000.000	40.000.000	70.000.000	110.000.000			518.339.636

Fontes: Valores: Acordo de comunhão - Fiasa e seus aditamentos

Inflação: The World Bank - https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=1987&locations=US&name_desc=false&start=1973

Anexo 4

Valores do acordo de comunhão FMB e seus aditamentos - corrigidos até o final de 1987

Data Pagamento	Acordo 14/03/1973	Inflação até final de 1987	Valor corrigido até final de 1987
19/07/74	40.000		
30/06/74	1.480.000		
30/09/74	880.000		
31/12/74	1.300.000		
1974	3.700.000	130,0%	8.510.000
31/03/75	1.300.000		
30/06/75	1.300.000		
30/09/75	1.300.000		
31/12/75	1.300.000		
1975	5.200.000	110,8%	10.961.600
31/03/76	900.000		
1976	900.000	99,4%	1.794.600
30/11/79	2.000.000		
1979	2.000.000	56,4%	3.128.000
30/11/80	2.000.000		
1980	2.000.000	37,8%	2.756.000
Total	13.800.000		27.150.200

Fontes: Valores: Acordo de comunhão - FMB e seus aditamentos

Inflação: The World Bank

https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=1987&locations=US&name_desc=false&start=1973